

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: MKL310\_1

Navn på kandidat: Erik Wammer

---

## Balansekunsten

*Opplevde emosjoner hos mellomledere som følge av å stå i krysspress under endring og i kompleksitet*

---

Dato: 15.11.19

Totalt antall sider: 100

## Forord

Etter 8 år som leder for en tverrfaglig og profesjonsutdannet gruppe mennesker sitter jeg igjen med en opplevelse av ulike opplevelser av opplevd belastning som følge av det å være leder. Gleden ved å oppnå resultater, skape god kultur og bidra til trivsel og motivasjon har vært kombinert med slitenhet, oppgitthet og til tider frustrasjon over stadige endringer og krav. Å være leder har vært en blandet fornøyelse i perioder. Men jeg kunne aldri ønsket noe annet. Så jeg begynte å lure på hvorfor, med tanke på opplevelsene og emosjonene som følger av det, hvorfor man orker å stå i ledelse? Og hva betydde disse emosjonene for å kunne stå i jobben, og hvordan virket de inn på min egen evne til å utøve god ledelse?

Jeg vil takke min arbeidsgiver, St. Olav hospital, som har lagt til rette for at jeg har kunnet gjennomføre studiet i kunnskapsledelse. Det å få anledning til dette i en hektisk og travel hverdag hvor krav til gjennomføring og det å løse oppgaver har prioritet verdsettes.

Å jobbe med temaet emosjoner innen ledelse og ta et dypdykk med tanke på det krysspress mellomledere erfarer har vært interessant. Ikke bare fordi man selv har kunne relatere dette til egne erfaringer, men også møte med mellomledere i samme posisjon og høre hvordan det å være i et stadig krysspress av krav, forventninger og interesser. Jeg vil derfor rette en takk til informantene som stilte opp og ga av seg selv. Uten dere ville denne avhandlingen aldri vært skrevet.

Min veileder, Knut Arne Hovdal, skal ha en vesentlig del av æren for at jeg ikke rotet meg bort og kom i mål. Innramming og tilbakemelding har gjort at emosjonene knyttet til avhandlingen utelukkende har vært positive.

Til slutt men ikke minst; takk til min samboer og sparringspartner. Med deg hadde jeg ikke noe annet valg enn å lande denne ☺

Trondheim 11.11.19

Erik Wammer

## **Sammendrag**

Denne oppgaven forsøker å se på mellomlederes emosjoner som oppstår når de opplever å stå i et krysspress av ulike interesser og krav. Slike interesser og krav kan oppstå som følge av endringer, oppgaver og ønsker eller krav fra ansatte og ulike aktører.

Hensikten med studien er å utvikle en bedre forståelse av hvordan mellomledere forsøker å balansere emosjoner nettopp for å kunne stå i dette krysspresset.

Gjennom dybdeintervju med fire mellomledere ved 3 ulike sykehus i helse Midt- Norge ser jeg nærmere på hvilke emosjoner disse opplever i sin arbeidshverdag. Intervjuene har vært gjennomført med hver enkelt, deretter i et felles intervju (fokusgruppeintervju).

Mitt argument er at emosjoner, på lik linje med teft, intuisjon og følelse er viktige å forstå slik at god ledelse kan utøves. Uten denne forståelsen kan ledelse bli oppfattet som instrumentell og teknisk- rasjonell. På samme måte vil emosjoner kunne være viktig å ta høyde for i slik at mellomlederen orker å stå i de endringsprosesser som finner sted.

Et annet moment inn i dette er at endringer skjer til enhver tid og at kompleksiteten i oppgaver er med på å påvirke emosjoner. Funnene tyder på at mellomlederne opplever til dels sterke emosjoner når emosjoner og krav skal balanseres. På samme tid har de ulike strategier for å håndtere dette.

## **Abstract**

This thesis seeks to look at the emotions of middle managers that arise when they experience dealing with cross- pressures of different interests and demands. Such interests and requirements may arise as a result of changes, tasks and wishes or demands from employees and various actors. The purpose of the study is to develop a better understanding of how middle managers try to balance emotions precisely in order to be able to stand in this pressure.

Through an in-depth interview with four middle managers at 3 different hospitals in central Norway, I take a closer look at the emotions they experience in their everyday work. The interviews have been conducted with each one, then all together in a joint interview (focus group interview). My argument is that emotions, similar to flair, intuition and emotion, are important to understand so that good leadership can be exercised. Without this understanding, management can be perceived as instrumental and technical-rational.

In the same way, emotions may be important to take into account so that the middle manager dares to stand in the change processes taking place. Another element of this is that changes occur at all times and that the complexity of tasks contributes to affecting emotions. The findings indicate that middle managers experience some strong emotions when balancing emotions and demands. At the same time, they have different strategies for dealing with this.

# Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	1
<b>Sammendrag</b> .....	2
<b>Abstract</b> .....	3
<b>Innholdsfortegnelse</b> .....	4
<b>1.0 Innledning</b> .....	6
<b>1.1 Utvikling mot krav og kompleksitet</b> .....	9
<b>1.2 Oppgavens formål og problemstilling</b> .....	10
<b>1.3 Avgrensing av oppgaven</b> .....	12
1.4 Oppgavens oppbygning.....	13
2.0 Organisasjon, ledelse og mellomlederen.....	13
<b>2.1 Det kontekstuelle landskapet</b> .....	14
2.2 Økt kompleksitet og krav .....	14
<b>2.3 Mellomlederen</b> .....	16
2.3.1 Dilemmaer og rollekonflikt hos mellomledere .....	17
2.3.2 Mellomlederrollen .....	18
2.4 Barne- og ungdomspsykiatrien (BUP) .....	20
2.5 Et sosialkonstruktivistisk syn på organisasjoner .....	22
<b>3. Grunnleggende teoretiske konsepter ved oppgaven.</b> .....	23
3.1 Emosjoner.....	23
3.2 Emosjoner som lite forutsigbare elementer.....	25
3.3 Emosjoner og endring .....	26
3.4 Ledelse i kompleksitet og emosjoner .....	26
3.5 Emosjoner på arbeidsplassen.....	27
3.6 Emosjoner i ledelse .....	29
3.7 Lederes påvirkning på emosjoner på arbeidsplassen .....	30
3.8 Balansering av verdier, interesser og emosjoner.....	31

<b>Kap. 4 Metode</b> .....	32
4.1 Det vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	32
4.1.1 Fenomenologi.....	33
4. 1. 2 Hermeneutikk .....	34
4. 1. 3 En holistisk tilnærming til undersøkelsen .....	35
4.2 Hvorfor en kvalitativ metode?.....	35
4.2.1 Egen posisjon som forsker på oppgavens problemstilling .....	36
4. 3 Induktivt eller deduktivt? .....	37
4.4 Intervju .....	38
4.4.1 Fokusgruppeintervju.....	40
4. 5 Utvalg og utvalgskriterier.....	41
4.5 Rekruttering av informanter .....	41
4.6 Gjennomføring av dybdeintervjuene.....	41
4. 7 Transkribering .....	43
4. 8 Datainnsamling.....	43
4.8.1 Analyse av data .....	44
4.9 Reliabilitet og validitet .....	44
4.9.1 Etske betraktninger.....	46
<b>Kap. 5 Presentasjon av funn</b> .....	46
5.1 Kunsten å balansere.....	48
5.1.1 Barn er ikke en Toyota- hvordan arbeidsbelastning og oppgavemengde påvirker og utfordrer.....	49
5.1.2 Opplevde følelser og emosjoner hos mellomlederen .....	53
5.1.3 Kunsten å balansere mellom ytre systemkrav og indre krefter - «Just do it» eller harelabb .....	55
5.2 Strategier for å holde balansen .....	57
5.2.1 Den ensomme rollen - å distansere seg som strategi.....	57
5.2.2 Ønsket om dialog og beslutninger gjennom dialog som strategi .....	59

5. 3 Det krevende emosjonelle landskapet .....	60
5.3.1 «Å snakke med fienden» eller «å bli tatt til inntekt for alt ondt i hele verden» .....	61
5.3.2 «If nobody hates you, you`re doing something wrong» (Dr. House).....	64
5.3.3 Å holde balansen i et emosjonelt krevende landskap – fortsatt motivasjon.....	65
5.4 Å lede er «Champions League» .....	66
5.5 Resultater og oppsummering av funn.....	67
<b>Kap. 6 Drøfting</b> .....	69
6. 1 Barne- og ungdomspsykiatriens plass, brytning, kompleksitet og emosjoner .....	70
6.2 Kompleksitet i oppgaver og kompleksitet i emosjoner .....	71
6.3 Dialog for å komme sammen om løsningen og som et middel for å balansere. ....	73
6. 4 Endringstakten vanskeliggjør dialogen, og dermed å holde balanse .....	74
6. 5 Administrasjon gir instrumentelle ledere? .....	76
6. 6 For mye administrasjon hindrer kunnskapsutvikling og utvikling av lederrollen ?.....	77
6. 7 Rom til å lufte følelser.....	78
6.8 Emosjonell dissonans og rollekonflikt .....	79
6. 9 Om det å balansere som begrep i ledelse .....	80
Kap. 7 Avsluttende kommentar og forslag til videre forskning .....	81
Litteraturliste .....	85
Vedlegg 1: Godkjenning NSD.....	91
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	95
Vedlegg 3: Intervjuguide (individuelle intervju).....	98
Vedlegg 4: Intervjuguide (Fokusgruppe intervju).....	100

## Kunsten å balansere

*Opplevde emosjoner hos mellomledere som følge av å stå i krysspress under endring og i kompleksitet*

### 1.0 Innledning

I innledningen av sin bok «*The Managed heart*» referer til Ariel Russel Hochschild (1983) til et kapittel i Karl Marx *Das Kapital* hvor det er beskrevet hvordan en mor følger sitt syv år gamle barn i arbeid under datidens England. I 1863 jobbet denne gutten 16 timer på en fabrikk, ofte gitt mat av sin mor mens han fortsatte arbeidet ved maskinen. Marx spørsmål var knyttet til hvor mange timer man anså at mennesker kunne forvente seg å jobbe i løpet av en dag og den lønn som fulgte, sett opp mot det utbytte eierne av fabrikken tok ut. Marx var derimot opptatt av noe enda mer fundamentalt, kostnaden ved at mennesket ble sett på som et instrument i arbeidet. Datidens organisasjoner og industri var preget av mekanisering og framvekst av byråkratiske organisasjonsformer (Morgan, 2012). Vel 117 år senere startet Hochschild (1983) i sin bok med å beskrive ulike sider ved det å måtte være i arbeid som utløser emosjoner i ulike serviceyrker. Etter hvert har forskning rundt emosjoner og arbeid i økende grad rettet oppmerksomhet mot ledelsesprosesser (George, 2000). Oktober 2019 arrangerte NBUP (Norsk forening for barne- og ungdomspsykiatri) lederkonferanse med temaet «*ledelse i en omskiftelig tid*». Spørsmålene konferansen som var man ønsket å belyse var om verdier, trivsel og arbeidsmiljø står på spill i en tid med store endringer og hvordan man som leder vise vei.

Den kommende oppgaven er et ytterligere forsøk på å belyse emosjoner mellomledere i spesialisthelsetjenesten for barn og unge opplever i sitt arbeid og ikke mist under endring. Bakgrunnen for dette er at mellomlederen forvalter ressurser på vegne av samfunnet, og må prioritere disse for å løse pålagte oppgaver og krav. Av dette kan mellomlederen oppleve konflikt i form av hvilke valg man skal ta. Ansatte er en del av ressursen på en arbeidsplass og konflikter i form av valg som går på tvers av de ansattes, eller ens egen etiske og faglige holdning og interesser kan oppstå. Slik kan mellomlederen oppleve ulike grader av rollekonflikt, følelser og emosjoner knyttet til lederrollen.

Som mellomleder vil man mye av tiden være i kontakt med ansatte og ha ansvar for å ivareta disse både med tanke på opplevd belastning og utfordringer. På samme tid er mellomlederen



bundet av overordnede krav og oppgaver institusjonen er pålagt å utføre. Mellomledere blir på den måten ofte eksponert for ulike interesser og forventninger fra ulike deler i den organisasjonen de opererer i, både organisasjonens toppledelse og de ansatte. Mellomlederen risikerer på den måten å stå i et krysspress av ulike interesser (Adams, King & King, 1996). Denne oppgaven tar for seg mellomledere innen spesialisthelsetjenesten for barn og unge, og deres opplevde emosjoner som følge av å stå i krysspress. Mellomledere er kanskje særlig utsatt for dette under endringsprosesser og utfører viktig emosjonsarbeid som ikke nødvendigvis vises i denne sammenhengen (Clarke, Hope-Hailey & Kelliher, 2007).

For mellomledere i barne- og ungdomspsykiatrien består oppgaven i å lede polikliniske enheter. Disse enhetene er faglig og administrative selvstendige enheter med ansvar for å yte spesialiserte helsetjenester til barn og unge mellom 0-18 år, og i enkelte tilfeller opp til 23 år (Helsedirektoratet, 2008). Spesialisthelsetjenestelovens § 3-9 tilsier at det skal være en ansvarlig leder på alle nivå, det vil for hver enkelt poliklinikk og institusjon (Spesialisthelsetjenesteloven). I helsedirektoratets veileder for poliklinikker står følgende under overskriften «rammebetingelser for utøvelse av lederskap»:

*En tydelig ledelse og ledelsesstruktur skal sikre mest mulig effektiv og velfungerende drift. Helseforetakene må ta et særlig ansvar for at ledelse blir prioritert og at det gis nødvendige rammebetingelser for å utøve godt lederskap.*

Videre at:

*Rammebetingelsene må sikre at det settes av tid til å utøve lederskapet...få veiledning i å inneha en lederrolle. Det bør derfor gis nødvendig lederopplæring og tilbys lederveiledning for de som ønsker det. Alternativt til lederveiledning kan være å etablere nettverk for ledere der ledere kan gi hverandre gjensidig veiledning og støtte (Helsedirektoratet, 2008, s. 74).*

Helsedirektoratets veileder gir under dette avsnittet i veilederen både råd om at det settes av tid til å utøve lederrollen og veiledning i forhold til å praktisere denne. I helsedirektoratets veileder står det videre at det skal både gis mulighet og tilbud til veiledning, og opplæring, uten at dette er nærmere spesifisert eller hvilket syn på man har på kunnskapsoverføring og hvordan man på den måten skal sikre at ledere får den nødvendige veiledningen eller støtten for å utøve rollen.

## 1.1 Utvikling mot krav og kompleksitet

Utviklingen av krav og behov for spesialiserte helsetjenester for barn og unge har i senere år økt både med tanke på antall ansatte innenfor tjenestene og antall henvisninger. I opptrappingsplanen for barn og unges psykiske helse for 2019-2024 vises det til behovet for sterkere faglig ledelse. Videre at dette vil handle om leders evne til å sørge for at tjenesten kan tilby et nødvendig spekter av kunnskapsbaserte terapiformer, at behandlere har kompetanse på medvirkning og at de anvender oppdatert kunnskap i behandlingen (Helse- og omsorgsdepartementet, 2019). Samtidig har spesialisthelsetjenesten i Midt-Norge måttet stå overfor en rekke endringer i siste år i form av krav om kortere ventetid ved barne- og ungdomspsykiatriske avdelinger, omlegging til et nytt pasientadministrativt system (MyWay2Pas) og ikke minst innføring av ulike pakkeforløp for psykisk helsevern og tverrfaglig rusbehandling (gjeldende fra 1.1.2019). Sistnevnte for øvrig lansert nasjonalt i regi av helsedirektoratet. Det er startet arbeid med ny helseplattform som er tenkt implementert fra 2021, som vil innbefatte den øvrige delen av spesialisthelsetjenesten og deler av kommunal 1. linjetjeneste i Midt-Norge (Helseplattformen.no). Endringene i de ulike systemene knyttet til pasientadministrative system og pakkeforløp for behandling, gjør at det til stadighet skjer oppdateringer og endringer i så vel programvare og retningslinjer. Dette gjør at det blir nødvendig med fortløpende opplæring og informasjon for å klare å opprettholde implementering og endringstakten.

På samme tid foregår det en fagutvikling som legger sterke føringer på hvordan de enkelte enheter skal behandle lidelser. Disse føringene er ofte nevnt i anbefalte retningslinjer for behandling og skal følges med mindre det foreligger klare begrunnelser for at dette ikke skal gjøres. Lidelser som OCD (obsessive compulsiv disorder), psykose og spiseforstyrrelser er eksempler på slike tilstander og har nå fått egne pakkeforløp for hvordan behandlingen skal utføres og til hvilken tid de enkelte oppgavene skal utføres. For å etablere og få implementert denne kompetansen kreves det ofte at man gir rom for utdanning knyttet til de enkelte tilstandene og setter av tid til implementeringsarbeid.

I spesialisthelsetjenesten for barn og unge er det i alle hovedsak lederne for de enkelte poliklinikker som er ansvarlig for denne type implementering. Dette gjelder både med tanke på selve implementering av endringene, samt å innfri de krav som er satt fra overordnet ledelse. Det samme gjelder i forhold til å sørge for at ansatte godtar og jobber mot å innfri krav og endringer. Mellomlederen skal dermed både legge til rette for kunnskapsoppdatering,

kunnskapsoverføring og kunnskapsutvikling hos de ansatte. Dagens system med refusjon for utøvd aktivitet gjør at den enkelte mellomleder også er ansvarlig for at poliklinikken har en viss grad av aktivitet for å generere inntekt. Jo høyere aktivitet i form av ulike konsultasjoner, desto høyere refusjon og dermed inntekt. Aktivitet pr behandler og måling av epikrisetid er eksempler på mål som skal indikere kvalitet på tjenestene.

De ulike forandringer i tilbud, endringer i arbeidsoppgaver og tilgang til ressurser synes å endres kontinuerlig. Organisasjoner som sykehus og barne- og ungdomspsykiatriske avdelinger i seg selv bærer preg av kompleksitet hvor mange aktører og interessenter påvirker drift og organisering. På den måten kan det å utøve ledelse fortone seg som et noe uoversiktlig landskap å utøve ledelse i. Det er tilsynelatende lett å ty til argumenter på manglende ressurser og økte krav når man ikke opplever at arbeidshverdagen som mellomleder ikke «flyter på skinner». Men selv om disse faktorene skulle være tilstede vil mellomlederen kunne oppleve, med tanke på nettopp kompleksiteten ved oppgaver, de ulike aktører og interessenter, tidels betydelige utfordringer ved det å lede.

Fokuset i denne oppgaven er mellomlederens opplevelse av å stå i et tilsynelatende stadig krysspress som følge av endringer og krav og hvilke emosjoner dette avstedkommer. I dette ligger det et ønske om å få tak i opplevelsen mellomlederne har i forhold til å lede med tanke på knapphet av ressurser og vanskelige prioriteringer under stadig endring. Mellomlederens opplevelse av dette kan gi seg utslag i emosjoner som igjen kan føre til ulike former for lederatferd. Det interessante her er også hvordan mellomlederen bevisst eller ubevisst tar i bruk strategier for å balansere opplevde emosjoner.

## 1.2 Oppgavens formål og problemstilling

Det primære fokuset i oppgaven er som nevnt avslutningsvis i siste avsnitt å utforske hvordan mellomlederen opplever emosjoner i sitt daglige virke som nærmeste leder for profesjonsutdannede når han eller hun står i et stadig krysspress av interesser og krav.

Krysspresset oppstår som følge av ulike situasjoner, kan ha flere årsaker og være av svært ulik karakter. Behovet for å ivareta ansatte opp mot de krav som blir stilt til dokumentasjon, forholde seg til de økonomiske rammer man er pålagt og tilgang til profesjonsutdannede ansatte som kan utføre organisasjonens lovpålagte oppgaver er eksempler på dette.

Mellomlederen i denne forstand vil for en stor del utøve ledelse overfor profesjonsutdannede. Som psykolog, lege eller annet klinisk utdannet personell innenfor BUP jobber man til daglig

med psykisk lidelse av moderat eller alvorlig grad hos barn og ungdom. Dette er barn og ungdommer som har vansker i form av emosjonelle lidelser eller nevroutviklingsforstyrrelser. Ikke sjelden finner man en kombinasjon av ulike lidelser og ofte vedvarende familieproblematikk i form av store belastninger eller foreldres egne psykiske lidelser. At de ansatte selv opplever å stå i et emosjonelt spenn all den tid de jobber med krevende og sårbare pasientgrupper, gjør at presset og behovet for ivaretagelse av egen rolle kan bli ytterligere forsterket. Med andre ord kan selve arbeidsoppgavene i seg selv, knyttet til pasientbehandling, medføre emosjonelle belastninger hos behandlere i BUP.

Emosjonsarbeid og ulike grader av rollekonflikter oppstår hos en rekke yrkesutøvere i løpet av yrkeslivet. Ledere er intet unntak i så måte. Det har vokst fram en mengde litteratur knyttet til oppgavene mellomledere har (Rydland, 2015). Mellomlederes rolle og den påvirkning emosjoner har for utøvelse av ledelse, og trivsel i arbeidet, er derimot lite berørt i forskningslitteratur (Gunnarsdóttir, 2016). Dette til tross for at kunnskap om emosjonsarbeid hos mellomledere er viktig for organisasjoner fordi ledere i denne posisjonen er nærmest til å påvirker både implementering og iverksettelse av endring og strategi (Huy, 2001). Emosjoner i arbeidet kan ta ulike former. Litteraturgjennomgang har for eksempel vist at emosjonell dissonans er det mest krevende aspektet ved emosjons arbeid. Både teoretiske modeller og empiriske funn viser til en sammenheng mellom emosjonell dissonans og sykefravær (Indregard, Knardahl & Nielsen, 2016).

I denne oppgaven ønsker jeg å se nærmere på emosjoner mellomledere kan stå i når kravet fra overordnet ledelse skal svares ut, ivaretagelse av ansatte som står i en krevende arbeidshverdag hvor pasientbehandlingen kan oppleves å være i en skvis mellom tid til rådighet, og kompetanse til å håndtere vanskene. Ansatte i denne sammenhengen er for en stor del profesjonsutdannede og betraktninger rundt ivaretagelse av pasienter og håndheving av faget er en del av arbeidshverdagen hos denne gruppen. Av interesse vil være hvilke strategier den enkelte mellomleder bruker for å håndtere emosjonelle belastninger i sin arbeidshverdag. Spørsmålsstillingen i oppgaven blir derfor hvordan mellomledere håndterer de ulike interessene hos aktørene, egne emosjoner og hvordan dette balanseres i et landskap preget av endringsprosesser og til dels uforutsigbarhet. Ut fra dette har jeg satt mål av meg å svare på følgende i oppgaven:

*Målsetting:*

- A) *Hvilke emosjoner opplever mellomledere i spesialisthelsetjenesten ved håndtering av overordnede krav, og ivaretagelse av egen lederrolle og ansattes behov.*

*B) Hvordan håndterer mellomlederen egne emosjoner som oppstår som følge av dette krysspresset ?*

### 1.3 Avgrensing av oppgaven

Denne oppgaven baserer seg på intervjuer med mellomledere i barne- og ungdomspsykiatrien ved fire ulike poliklinikker i Midt- Norge. De fire ulike poliklinikkene er tilhørende tre ulike sykehus. Størrelsen på de ulike poliklinikkene informantene er leder for varierer fra 25- 45 ansatte. Ledernivåene er flere innad i spesialisthelsetjenesten og psykisk helsevern for barn og unge. I en barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikk (BUP) har den som nærmeste til å ha daglig kontakt med ansatte stillingstittelen seksjonsleder. Seksjonslederen har i sin utøvende rolle både personal- og budsjettansvar. Stillingstittelen kan variere noe i de ulike helseforetakene. Det finnes tilsvarende BUP enheter hvor man med samme ledernivå har tittelen avdelingsleder eller enhetsleder. Som ansatt i sykehus er også mellomlederen underlagt både arbeidsmiljøloven og spesialisthelsetjenesteloven.

I oppgaven er både begrepene mellomleder, leder og seksjonsleder brukt. Seksjonsledere er tittelen hos ledere for barne- og ungdomspsykiatriske poliklinikker. Når det gjelder begrepet mellomleder og leder brukes disse noen om hverandre i oppgaven. Men som tittelen på oppgaven tilsier omhandler dette mellomledere i spesialisthelsetjenesten. I oppgavens beskrivelse av funn og i drøfting vil mellomlederne som er intervjuet bli referert til som informanter. Når det gjelder de mellomlederen leder er dette referert til som ansatte. I denne oppgaven brukes begrepet ansatt om hva Mintzberg (1993) kaller produksjonskjernen. Oppgaven tar for seg ledere innenfor spesialisthelsetjenesten for barn og unge, avdeling psykisk helsevern. De enkelte enhetene er organisert som seksjoner eller poliklinikker. En barne- og ungdomspsykiatrisk poliklinikk forkortes gjerne til BUP. Noen ganger brukes spesialisthelsetjenesten for barn og unge eller BUP om hverandre i oppgaven. Når begrepet organisasjon brukes i oppgaven referer dette også til de overnevnte poliklinikkene eller seksjonene, men kan også brukes om sykehusene i sin helhet. Begrepet aktører og interessenter blir også brukt i oppgaven. Aktører i denne sammenhengen referer til ulike deler som samhandler direkte eller indirekte med organisasjonen. Dette gjelder både eksterne enheter som kommunale instanser, pasienter, interessegrupper eller ansatte.

## 1.4 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 omhandler den teoretiske rammen oppgaven er forsøkt satt inn i. I dette ligger det å plassere barne- og ungdomspsykiatrien i en større referanseramme innen organisasjonen sykehus er en del av. Sykehus befinner seg i en kontekst av offentlige samfunnsinstitusjoner som må definere og løse oppdraget sammen med sine relevante omgivelser. Bakgrunnen for å plassere barne- og ungdomspsykiatrien innenfor rammene av sykehus og dets posisjon i samfunnet er for å vise at «landskapet» mellomlederen skal manøvrere i sin ledelse for en stor del må samhandle med omgivelser som ligger utenfor sykehusene.

Kapittel 3 omhandler teori knyttet til emosjoner og ledelse. I dette avsnittet vil jeg knytte emosjoner og ledelse sammen.

Kapittel 4 omhandler oppgavens vitenskapsteoretiske fundament og metodiske tilnærming.

Kapittel 5 omhandler utdrag og de funn som er framkommet i individuelle intervju og fokusgruppeintervjuet.

Kapittel 6 drøfting. I drøftingskapittelet ønsker jeg å vise hvordan mellomlederen manøvrerer i sin ledelse ved å bruke ulike virkemidler, eller strategier, for å balansere mellom de ulike aktørene og interessene.

Kapittel 7 er viet til avsluttende kommentar hvor jeg ønsker å peke på sammenhenger som kunne vært interessant å sett nærmere på ved senere oppgaver eller forskning.

## 2.0 Organisasjon, ledelse og mellomlederen

I det kommende avsnittet vil jeg plassere mellomlederens rolle innad i organisasjonen, sykehus som organisasjon og BUP som en enhet i sykehusene. Hensikten med dette er å plassere BUP i en sammenheng slik at man kan forstå de ulike prosessene mellom de ulike aktørene som er involvert. Innledningsvis beskrives det faktiske «landskapet» mellomlederen operere i og hvordan dette påvirkes av behovet for, og kravet om, samhandling med interessenter og aktører. Hensikten med dette er å vise hvilket område og mandat mellomledere opererer i og at dette landskapet består av mer eller mindre store endringer ukentlig om ikke daglig.

## 2.1 Det kontekstuelle landskapet

Offentlige virksomheter som skole og sykehus har en kompleks produksjon og må forholde seg til stadig mer dynamiske omgivelser (Hovdal & Hoholm, 2013). Som alle offentlige institusjoner «lever» sykehuset i tett kobling opp mot omgivelsene. Innbyggerne er på samme tid både ansatte og pasienter, og kan være aktører i utforming av tjenestetilbudet. Sykehus er med sine oppgaver knyttet til behandling og utvikling av tjenestetilbud å anse som komplekse og kunnskapsbaserte institusjoner. Større sykehus vil også gjerne ha universitetsstatus med påfølgende ansvar for utvikling og forskning knyttet til behandling. Produksjon av helsetjenester er på den måten koblet sammen med utvikling, utdanning og forskning. Sykehus med sin høye kompleksitet av arbeidsoppgaver, kombinert med stabile omgivelser, er hva Mintzberg (1993) betegner som det profesjonelle byråkratiet. Kjennetegn ved denne type profesjonelle byråkrati er at det har et stort innslag av profesjonelle medarbeidere med høy kompetanse, og er avhengig av kompetansen og ferdigheten for å fungere (Busch, Vanebo og Dehlin, 2012). Mintzbergs modell er basert på forskning fra tidlig 80- tallet og endringen som har pågått rundt sykehus og drift. Endring og utvikling i samfunnet for øvrig har gjort at denne type organisasjoner som sykehus er, i større grad jobber med til dels komplekse problemstillinger som krever ny kunnskap og metodikk. Det blir derfor et behov for gjensidig tilpasning og tett samspill mellom ansatte og mellom ledelse og ansatte. De ansatte må inneha relevant kompetanse for å løse komplekse oppgaver i et arbeidsfellesskap. Dette gjør at organisasjonens fungering har beveget seg i en retning hvor oppgavene som skal løses krever både nytenkning, evne til fleksibilitet og evne til endring.

## 2.2 Økt kompleksitet og krav

Kravet til endring og effektivisering øker i dagens kunnskapsøkonomi (Rydland, 2015). Ledelse, drift og organisering i og av sykehus er som argumentert og vist i innledende avsnitt. Kompleksiteten i aktivitet og oppgaver er større enn tidligere og endringer i behov hos befolkningen og geografi gjør at det man tidligere kunne planlegge for i form av bemanning og kompetanse på langt nær er så forutsigbart som nå som for et tiår tilbake. Et eksempel på dette finner man både i fagutviklingen og hvordan utdanningen og tilgang på fagprofesjonene endres i takt med arbeidsmarkedet. Økt kapasitet ved utdanningsinstitusjoner kan føre til økt tilgang av profesjonsutdannede. På samme tid er flere arbeidsgivere ute etter de samme faggruppene med dertil vansker knyttet til rekruttering til egen enhet og organisasjon. Arbeidstakere flytter på seg og kompetansen lar seg vanskelig «fange» inn i form av prosedyrer og standardiseringer

for deretter å overføres til andre. Det «landskapet» man leder og organiserer organisasjonen i, kan derfor sies å være flytende og i stadig endring. Dagens arbeidsliv kan sies å være preget av diskontinuitet og fluks. Diskontinuitet i form av endringer som vanskelig lar seg forutse og ikke lar seg håndtere ved hjelp av planer og rutiner. Fluks betyr at disse endringene kommer svært ofte og til enhver tid (Irgens, 2006, s. 295).

Dagens krav i spesialisthelsetjenesten endres til stadighet og spisses med tanke på å gi rett behandling til riktig tid, på samme måte som forvaltning av ressurser skal gi effektiv behandling. Sykehusene skal maksimere velferden for pasienter uten profittmaksimering, men med kunnskap som innsatsfaktor (Western, 2011). Mer helsehjelp for hver krone synes å være et politisk mantra. Dette har gitt seg utslag i økt fokus på god drift- og organisering av sykehus. Dette har gitt rom for ulike perspektiver og måter å tenke drift på. New- Public management har stått fram som en type perspektiv som skal løse de utfordringene og oppgavene offentlige institusjoner står overfor med privat sektor som et forbilde (Busch, 2012).

Økt kompleksitet i arbeidsoppgaver og krav medfører behov for ulike grader av endring. For eksempel vil krav om ny behandlingsmetodikk kunne avlede et behov for kunnskapsoppdatering og kursing. Slike endringer kan på samme tid både være ønskelige og oppleves som lite ønsket til tross for at hensikten er bedret og/ eller økt behandling for pasienter. For de ansatte kan dette handle om ledelsens eller omgivelsenes krav og behov, og at disse ikke nødvendigvis samsvarer med den enkelte ansattes interesser eller ønsker. Profesjonsutdannede grupper kan ha ulike formeninger og hva som er god og riktig behandling. Og innad i fagmiljøene kan de «lærde» strides om hva som er god behandling og hvilke metoder som er best egnet. Implementering og endring kan dermed møte både motstand og støtte fra ansatte på samme tid. Ansatte søker forutsigbare arbeidsforhold samtidig som de gjerne søker personlig utvikling og nye stimuli (Huy, 2002). Utfordringene dukker opp når omgivelsen og kompleksiteten ved oppgavene rokker ved forutsigbarheten til ansatte. Denne kombinasjonen av utfordringer kan kreve utradisjonell og god utøvelse av lederskap i spesialisthelsetjenesten (Irgens og Wennes, 2011).

Endringsprosesser kan på den måten sies å være en konstant del av virkeligheten organisasjoner som BUP befinner seg i. Endringsprosesser kan få ulike følger. Et av disse er rolledilemma (Gunnarsdóttir, 2016). Eksempler på slike rolledilemma kan handle om etiske verdier og personlige behov som den enkelte opplever som motsetningsfylt. Slikt sett vil



implementering nye datasystemer, forholde seg til nye og økte krav, kunne utfordrer den enkelte ansatte både på evnen til å etterleve dette og samt å føle at man har kontroll over arbeidsmengde i hverdagen. Nærmest til å bistå, motivere og lede den ansatte gjennom denne type omstillinger vil være mellomlederen. Å lede profesjonsutdannede vil også si å måtte ta høyde for emosjonsarbeid både hos den enkelte ansatte og ansattegruppen som helhet. Dette gjelder særlig i yrker hvor arbeidstakeren må ta i bruk emosjoner for å fylle kravene som stilles i jobben (Indregard m. fl., 2016). For ansatte i barne- og ungdomspsykiatrien er deres arbeid med familier og barn gjennomsyret av denne type emosjonsarbeid.

### 2.3 Mellomlederen

Ledelse er ofte betraktet som et komplekst og komplisert fenomen med en relativ kort historie som selvstendig disiplin (Busch m. fl., 2012). Johnsen (1984) definerer ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill. Yukl (2013) betegner ledelse videre som prosesser for å påvirke andre til å forstå og være enige i hva som må gjøres, og prosesser for å utvikle individuelle og kollektive krefter for å nå organisasjonenes mål (s. 26).

I større organisasjoner finner man ulike ledelsesnivå. Mellomlederens plass i organisasjoner befinner seg i hva Mintzberg (1993) kaller mellom organisasjonens strategiske apex (toppleidelse) og den operative kjernen (organisasjonens ansatte). De ansatte i sykehus er ofte profesjonsutdannede og har høy grad av kunnskap knyttet til utøvelsen av sin profesjon (Irgens, 2010). Mellomlederne i spesialisthelsetjenesten (BUP) bedriver ledelse av ansatte med en spesialisert form for kunnskap som det kreves en egen utdanning for å bedrive. I tillegg vil flere av ansatte ha tilleggskompetanse i form av forskningskompetanse og kunne drive med forskning ved siden av sin kliniske stilling. På den måten kan en stilling kunne variere i ulike grader, både med tanke på utdanning fram til spesialisering, bedrive forskning eller undervise innenfor ulike profesjonsutdanninger. Mellomlederen i BUP kan derfor sies å drive med kunnskapsledelse av profesjonsutdannede hvor hver enkel ansatt ikke nødvendigvis innehar samme kompetanse, men også kan ha en svært differensiert, variert arbeidshverdag og jobbinstruks.

Mellomlederen defineres altså som en leder på et eller flere nivå under toppleidelsen, plassert under toppleidelsen, men i direkte kontakt med ansatte som til daglig kan utøve ulike grader av arbeid innad i samme enhet. Kontrollspennet hos mellomledere i poliklinikker ved BUP kan variere. Det finnes små desentraliserte poliklinikker til større enheter med 40-50 ansatte. En

typisk poliklinikk på størrelse med 40-50 ansatte vil grovt sett kunne ha ansvar for å tilby tjenester for anslagvis 18-20 000 barn og unge i de respektive opptaksområdene.

### 2.3.1 Dilemmaer og rollekonflikt hos mellomledere

Ledelsesoppgavene har fått et bredere spekter av oppgaver hvor daglig drift, tilpasning til endrede arbeidsoppgaver og utvikling blir en del av oppgavene (Busch m. fl., 2012). På grunn av kompleksiteten i arbeidsoppgaver og tilgang til profesjonsutdannede og deres kompetanse, kan det å lede en poliklinikk ved BUP bære preg av stadige endringer med ansatte som har ulik grad av forutsetninger for å løse oppgaver. Noen kan betegnes som erfarne klinikere med mange års fartstid i yrket, mens andre vil kunne ha nylig gjennomført en profesjonsutdanning. Oppgavenes kompleksitet matcher ikke alltid erfaring og kompetanse. Svært krevende behandlingssaker kan dermed måtte bli løst av mindre erfarne behandlere og ikke-spesialister grunnet stor pågang av henviste pasienter. Av dette følger det også at behandling av pasienter kan ta lengere tid og at den enkelte sak ikke nødvendigvis får påkrevd behandling til rett tid.

Ledelse i kunnskapssamfunnet kan således si å handle om hvordan man kan lære å takle forstyrrelser, hvor endringer og nye ikke-planlagte elementer oppstår (Johannessen & Olsen, 2009). Ledere kan dermed oppleve store utfordringer med å håndtere motstridende alternativer for organisasjonen eller arbeidsplassen. Følgene av denne utfordringen kan være at det oppstår ulike dilemmaer som lederen må ta tak i. Lederen kan oppleve at det å ta tak i et dilemma fører til at nye dukker opp, eller at man opplever at andre elementer skaper nye oppgaver eller utfordringer man må ta tak i. På den måten må lederen, ut fra at det ikke nødvendigvis finnes umiddelbare løsninger på problemene, forsøke å balansere disse (Kvålshaugen & Wennes, 2012). Eksempel på et slikt dilemma kan være konflikten mellom å holde økonomisk styring, opprettholde krav til mål og samtidig sørge for å ivareta den enkelte ansattes behov for utdanning og tilpasning av arbeidshverdagen.

Denne type dilemma kan føre til at den enkelte leder opplever å stå i et krysspress innen samme posisjon i en organisasjon. Et slikt krysspress kan for eksempel oppleves når den enkelte leder opplever at ulike interessegrupper innen samme enhet eller organisasjon har ulike ønsker eller mål (Knudsen, Gunnarsdóttir & Karlsen, 2014). Interessene kan i denne sammenhengen handle om hvilken behandling som anses som best for en gitt tilstand eller hvilke faggrupper som er best egnet, eller skal ha definisjonsmakt.

Ut av de ulike krav og endringer som finner sted kan rollekonflikter oppstå. Et av disse er for eksempel når det oppstår en *jobb- jobb* konflikt. Denne type konflikt kan oppstå når mellomlederen opplever krysspress fra ulike interessegrupper (Knudsen m. fl., 2014). Tilgrensede konflikter er samlet innen terminologiene *jobb- jeg* konflikt eller *jobb- hjem* konflikt. Ved potensielle *jobb- jeg* konflikter opplever individet at krav knyttet til posisjonen truer egne grunnverdier (Sims, 2002). Felles for alle disse konfliktene er at de er former for rollekonflikt.

Knudsen, Gunnarsdóttir og Karlsen (2014) anser alle disse tre formene for krysspress som betydningsfulle kjennetegn ved det moderne arbeidslivet (s. 32). Poenget mitt er at denne typen konflikt avstedkommer mulige emosjoner, og potensiell atferd, som igjen kan påvirke hvordan man utøver ledelse. I denne oppgaven går jeg mindre inn på *jobb- hjem* konflikt, men har et større fokus på *jobb- jobb* konflikt og *jobb- jeg* konflikten og de emosjoner som oppstår som følge av dette hos mellomledere. Rollekonflikter som oppstår i slike sammenhenger er også påvist å være en risikofaktor for sykefravær (Indregard m. fl., 2016).

### 2.3.2 Mellomlederrollen

Hånd i hånd med implementeringen og effektiv bruk av knappe ressurser skal mellomlederen sørge for å ivareta ulike ansatte med sine behov og interesser, og sin egen etiske holdning til det å utøve helsehjelp til pasienter til tross for knapphet på ressurser og rammer. Ansvar et ligger dermed i spennet mellom å balansere økonomi, tidsbruk, ivaretagelse og ha det overordnede ansvaret for pasientbehandling innad i klinikkene mens endringer skjer.

Mellomlederen er også bundet av spesialisthelsetjenestelovens og helsepersonell loven og må forholde seg både til lovverk og etiske retningslinjer. Mellomledere må derfor håndtere en rekke ulike interesser, dilemmaer og være en aktiv pådriver for å igangsette ulike krav initiert fra helsedirektorat og styret ved de ulike sykehus.

Iverksetting av de ulike tiltakene knyttet til de oppgavene som skal løses innebærer at mellomlederen kanskje må iverksette aktiviteter som også innebærer personlig endring.

Denne endringen må deretter kommuniseres på et vis og ansatte må kanskje støttes i dette. Av dette må mellomlederen kanskje balansere ulike krav og forventninger (Huy, 2001; Balogun, 2003). På den måten synes det betimelig å si at den enkelte mellomleder har foran seg et sett av sammensatte og komplekse oppgaver som skal løses.

Huy (2001) viser til mellomlederens rolle som en slags oversetter hvor han eller hun både viser til de strategiske målene som skal nås og hvordan man skal kunne gjennomføre disse i praksis. I følge Huy har mellomlederen fire potensielle roller som han eller hun kan spille i endring og implementeringprosesser. Disse er 1) entreprenøren, 2) kommunikatoren, 3) terapeuten og 4) linedanseren. Entreprenøren viser til mellomlederens posisjon nær «frontlinjen», noe som gir muligheter til både å se muligheter og løse dilemmaer som oppstår. Mellomlederens rolle som kommunikator består i å oversette og gjøre endringer forståelig for ansatte. Dette skjer gjennom både å skape et forståelig språk og metaforer som ansatte kjenner seg igjen i. Mellomlederens posisjon i organisasjonen kan gjøre at han eller hun også sitter med ulike grader av kontakter innad i organisasjonen og på den måte kan kontakte andre for å bistå under endringsprosesser.

Terapeutrollen hos mellomlederen består i å håndtere usikkerhet og frykt som kan oppstå som følge av endringer. Usikkerhet kan utløse emosjoner og følelser som oppgitthet og virke demoraliserende hos ansatte. Mellomlederens posisjon gjør at dette kan håndteres ved ivareta den enkelte ansatte gjennom å skape forutsigbarhet og gi informasjon i og under endringsprosessen. Til slutt viser Huy til mellomlederens rolle som linedanseren. Denne delen av mellomlederens rolle består av å balansere mellom en rekke ulike deler av arbeidsprosessen. Mellomlederen skal kunne ha et blikk både for de ansattes moral og selvfølelse, og på samme tid iverksette den planlagte implementeringen som finner sted i tillegg til å opprettholde den daglige driften.

Huy (2001) viser på den måten til mellomlederens mangeartede og ulike roller i implementering og under endringsprosesser. Implementering kan bestå både av nye strategier, innføring av behandlingsmetodikk eller systemer for dokumentasjon og journalføring. Som i tilfelle med innføring av pakkeforløp eller helseplattform.

Ivaretakelsen av ansatte er en mangedelt oppgave. I spesialisthelsetjenesten skal lederen sikre den enkeltes faglighet gjennom utdanning, koordinere og veilede inn mot endringer i arbeidskrav og hjelpemidler. Det er et ledelsesansvar å analysere, prioritere og koordinere aktiviteten ved den enkelte poliklinikk (Helsedirektoratet, 2008). Kunnskapen skal ledes på en faglig forsvarlig måte som tar høyde for ulike yrkesgrupper og deres behov, samt individuelle behov hos den enkelte ansatte.

I helsedirektoratets veileder står det skrevet at lederen har et særskilt ansvar for å utvikle sin virksomhet som en lærende organisasjon. Slike læringsprosesser innbefatter kontinuerlige

læringsprosesser både på individ- og organisasjonsnivå (Helsedirektoratet, 2008). Dagens samfunn og endringer som til enhver tid skjer, gjør at organisasjoner må ha evne til læring og forandring (Busch m. fl., 2012). Lederen skal i denne sammenhengen skape forståelse og motivasjon for behovet for endring (Helsedirektoratet, 2008). I endringsprosesser kan begrensninger i budsjett, midlertidig ansettelsesstopp og sentralisering av planer og strategiske beslutninger innskrenke mellomledernes handlingsrom. Mellomlederen skal ofte gjennomføre beslutninger, men kan på samme tid ha begrenset mulighet til å ta selvstendige vurderinger og avgjørelser. Dette setter mellomlederen i en potensiell kravsituasjon som krever kontinuerlige avveininger for å opprettholde balansen.

## 2.4 Barne- og ungdomspsykiatrien (BUP)

Sykehus er spesialiserte institusjoner hvor en rekke ulike arbeidsgrupper arbeider. Denne type virksomheter har en variert og kompleks produksjon som krever spesialisert kompetanse hos de som skal utføre arbeidet. Denne type virksomhet kalles derfor kunnskapsinstitusjon (Irgens og Wennes, 2011).

Barne- og ungdomspsykiatrien i Norge har tradisjonelt sett bestått av de fire faggruppene leger, psykologer, pedagoger og sosionomer. De siste tiårene har psykologene tatt en større andel av ansattegruppen, mens man ser at faggruppen sosionomer er blitt noe erstattet med andre faggrupper som har klinisk videreutdanning, for eksempel innenfor familierapi. Felles for alle gruppene er allikevel at de tilhører gruppen profesjonsutdannede. Barne- og ungdomspsykiatriske avdelinger ligger sammen med voksenpsykiatriske avdelinger, under divisjon psykisk helsevern. Opptrappingsplanen for psykisk helse hos barn og unge resulterte i at antall ansatte økte som følge av flere pasienter og økt tjenestetilbud. Til tross for dette har tilgangen til spesialister innen for de ulike faggruppene erfaringsmessig vært mindre enn det faktiske behovet. Resultatet av dette er at avdelingene selv har måttet sørge for å utdanne spesialister innenfor de ulike faggruppene.

I ledelse av spesialisthelsetjenesten for barn- og unge skal man med andre ord utdanne spesialister innenfor profesjonene og på den måten drive fram kunnskapsarbeid. For faggruppene leger og psykologer innebærer dette fem år med videreutdanning og jobbrotasjon ved at det skal tjenestegjøres i ulike avdelinger. Tverrfaglighet er et sentralt virkemiddel for å drive god pasientbehandling. Det vil si at de ulike faggruppene som jobber i BUP skal utfylle hverandre for å kunne forstå og løse behandlingsoppgavene.

Profesjonsutdannede har en fordypningskunnskap innenfor et bestemt yrkesrettet kunnskapsområde og har en kunnskap som gjerne er tilegnet gjennom høyere utdanning over år (Irgens, 2010, s. 20). På samme tid som det skal drives pasientbehandling er sykehus også pålagt å drive forskning og utvikling (Helsedirektoratet, 2013). En annen beskrivelse av denne type ansatte er at de er kunnskapsarbeidere. Kunnskapsarbeideren er en person hvis arbeid primært er intellektuelt, kreativt og ikke rutinebasert og som innebærer både utnyttelse og utvikling av kunnskap (Hislop, 2005). Forskning og utvikling er også en del av universitetssykehusenes pålagte oppgaver. Barne- og ungdomspsykiatriske avdelinger er derfor ofte involvert i eller ansvarlig for forskning. Med de endringer og prioriteringer spesialisthelsetjenesten til enhver tid må stå i utfordres ledere til å fordele en allerede opplevd knapp ressurs på flere områder som ansettelse og utvikling av tjenestetilbud for barn og unge.

Den enkelte profesjonsutøver har sitt, hva Irgens (2010) kaller eget «fingeravtrykk» som vanskelig lar seg kopiere. Den iboende og tause kunnskapen for eksempel overlegen med flere tiårs praksis på autisme og tvangslidelse innehar, lar seg vanskelig kopiere og nedfelle i skriftlige prosedyrer. I følge Stacey (2008) kan kunnskap eller en slik intellektuell kapital hverken måles eller eies. Det vil si at den enkelte ansatte sitter inne med terapikunnskap som ikke nødvendigvis lar seg overføre i form av prosedyrer eller behandlingsmanualer. De profesjonsutdannede kan dermed sitte inne med en særskilt og kompetanse innenfor et område som vanskelig lar seg kopiere og overføre til andre. Mellomlederens ansvar blir derfor å sørge for at den enkelte poliklinikk i minst mulig grad blir sårbar når kompetanse forsvinner, for eksempel i form av naturlig avgang eller jobbskifte.

Fagutviklingen har utviklet seg i stor fart med tanke på den korte «levetiden» barnepsykiatrien har hatt som disiplin innen vitenskapen (Grøholt, Garløv, Weidle & Sommerschild, 2015). Et eksempel er rene psykoterapeutiske behandlinger ved ulike tilstander hvor man før ikke hadde noe særlig effektiv behandling for, men som nå har påvist god effekt ved samtalebehandling eller medikamentell behandling. Eksemplene finnes behandling av tvangslidelse og ulike angst og depresjonstilstander. Utviklingen finner stadig sted, og dette medfører nye retningslinjer og anbefalinger for behandling for psykiske lidelser. Det som var gjeldende behandling for en tilstand kan være en annen et tiår senere.

Psykiatriens samarbeid med forskning fører til kunnskap som igjen fører til effektiv og god behandling for pasienter. Innbyggernes og pasientenes tilgang til kunnskap om aktuelle behandlinger har også økt i vesentlig grad gjennom tilgang på informasjon via internett og brukerorganisasjoner. Økt brukermedvirkning har gjort at brukere av helsetjenestene har en

mulighet til å fremme sine interesser og blitt en faktor som må tas i betraktning når man utformer behandlingstilbud.

## 2.5 Et sosialkonstruktivistisk syn på organisasjoner

Det overordnede perspektivet i oppgaven er tillagt sosial konstruktivisme. Mennesker «befolker» organisasjonene. Hvilket syn man har på organisasjoner påvirker og skaper organisasjoner. Man kan derfor si at menneskers oppfatning og forståelse av en organisasjon, skaper organisasjonen (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Organisasjoner og endringsprosesser er sosiale fenomener som mennesket både er medlemmer av og er tilskuere til. I dette både fortolker vi og skaper mening. Organisasjoner ses på som systemer av verdier, meninger og grunnleggende antagelser som konstrueres av feltets aktører (Borum, 1997).

Ved å åpne for et sosialkonstruktivistisk syn åpner man for at det ikke en finnes en ytre, objektiv verden, men at denne er subjektiv og sosialt konstruert. Mellomlederne som er intervjuet er på den måten gitt sin rolle og innhold i det de samhandler med andre i arbeidshverdagen. Det finnes ikke nødvendigvis en sannhet, men flere. Dette gjelder også for den aktiviteten vi velger å beskrive eller fortolke i og av organisasjoner. På samme tid vil ledelse bære preg av at det ikke en sannhet eller virkelighet, men at å lede må sees i sammenheng med den subjektive og sosialt konstruerte sfæren man opererer i. Det er gjennom sosialt samspill med andre at virkeligheten vi er en del av skapes. Mening og forståelse skapes ut fra de sosiale settingene vi inngår i. På en arbeidsplass vil man etter dette synet ha mulighet til å skape en felles forståelse av det man gjør (Kvålshaugen og Wennes, 2012)

Systemer, i dette tilfelle organisasjoner, har ikke sitt eget liv. De blir gitt liv gjennom organisering og menneskelig praksis (Busch m. fl., 2012). Ved at man forstår organisasjoner ut fra en sosialkonstruktivistisk forståelse åpner man dermed opp for at mellomledernes rolle ikke nødvendigvis er en målbar og objektiv enhet, men må ses i sammenheng med de ulike aktørene som ledes og befinner seg i og utenfor organisasjonen. På den måten oppstår det flere grunnleggende antagelser om organisasjoner og aktørene innad i disse, som igjen også sier noe om hvordan ledelse kan forstås og fortolkes på flere måter. Endringer i en slik sammenheng blir også en sosial konstruksjon på den måten at aktørene, fortolkninger og referanserammer forskyves, og den sosialt konstruerte verden modifiseres eller transformeres (Borum 1997, s. 118).

### 3.0 Grunnleggende teoretiske konsepter ved oppgaven.

I dette kapittelet vil jeg presentere teori og forskning knyttet til emosjoner. Innledningsvis presenteres emosjoner som begrep, hvordan det kan kobles inn mot endring og kompleksitet på arbeidsplassen og kan knyttes til ledelse.

#### 3.1 Emosjoner

Emosjoner har, til tross for at det er vidt brukt i dagligtale, ikke en endelig og helhetlig definisjon. Som konsept er det debattert innenfor en rekke fagdisipliner som psykologi, biologi, sosiologi, nevrovitenskap og filosofi (Voronov, 2014). Emosjoner er tilstede og oppstår til enhver tid og oppstår naturlig og spontant hos individet i løpet av dagen. Selv om det er distinkte forskjeller mellom emosjoner som teoretisk konsept, følelser, affekt og humør, brukes de ofte i samme betydning. For oppgavens teoretiske betydning og forståelse er disse forskjellene av mindre betydning. I oppgaven har jeg valgt å bruke emosjoner som et overordnet begrep. Både endringer i, og opplevelsen av gitte situasjoner kan medføre en form for affektive tilstander (Huy, 2002).

Organisasjoner består av mennesker og derfor vil prosessene som skaper menneskelig atferd og tanke også påvirke prosessene som skjer innad i organisasjoner. Slikt sett kan man forstå organisasjoners fungering gjennom å forstå de ulike prosessene som skaper atferd og avgjørelser hos mennesker (Ashkanasy, Zerbe og Huy, 2016). Emosjoner og følelser vil på den måten ha en påvirkning på hvordan organisasjonen fungerer og samhandler.

Emosjoner kommuniserer på sett og vis informasjon om omverdenen og fungerer på den måten som en «signal funksjon» som oppstår fra en bestemt hendelse eller subjekt (Hochschild, 1983, s. 17). Emosjoner har på den måten en slags signalverdi som gjør at vi kan ta stilling til de følelser vi opplever, for på den måten å unngå at man reagerer automatisk på de. Vi reagerer altså emosjonelt gitt ut fra gitte hendelser eller møter med andre. Emosjoner kan i vid forstand handle om hva Ashforth (2000) skriver om at:

*«We come to understand ourselves, others, and our world partly by decoding the ongoing welter of such signals. Emotions thereby connect us to our environment and other people. There are, in short, strong connections between emotion and identity, emotion and social relationship, and emotion and knowledge» (s. xii )*

Emosjoner kan på den måten knyttes til både identitet, sosiale relasjoner og kunnskap. De fleste mennesker har et begrep om emosjoner. Vi snakker om glede, sinne, tristhet, sorg, engstelse osv. Er vi glad og fornøyd signaliserer vi dette overfor andre, er vi inspirerte og



opplever mestring viser vi kanskje noe av det samme utad. Det kan gi seg utslag i ulik atferd, både verbalt og nonverbalt. Det samme gjelder for en emosjonell tilstand av tristhet, slitenhet eller oppgitthet. Atferden vil da fortone seg annerledes. Man kan virke demotivert, irritert og sliten. Slikt sett vil både aktivering av, eller hemming av, emosjoner utfordre vår evne til selvregulering.

Grensene for hva som betegnes som emosjoner er ofte uklare. Russel og Feldman Barret (1999) deler opp emosjoner i to ulike konsepter som viser hvor kvalitativt forskjellig begrepet emosjoner er. Det ene kaller de en *prototypisk emosjonell episode*. Dette referer til de klareste eksemplene av emosjoner som å flykte fra en truende situasjon, slåss i sinne eller kysse noen i kjærlighet. Redsel, sinne og kjærlighet i den forstand kan relateres direkte til ytre opplevde opplevelser og knyttes til et komplekst sett av interrelaterte hendelser knyttet til et bestemt subjekt. Det andre konseptet er «*core affect*» og referer til de mest elementære tilgjengelige affektive følelser som ikke nødvendigvis er direkte relatert til noe. Eksempler på dette er følelsen av spenning eller avslapning, tristhet eller oppstemthet (Russel og Feldman Barret, 1999). Russel og Feldman bruker i sin oppdeling av emosjoner både affektive følelser og emosjoner under samme begrepet, altså emosjoner.

Følelser kan også knyttes til blant annet kunnskap. Dehlin (2011) knytter for eksempel følelser til et praksisperspektiv hvor kunnskap knyttes til menneskekroppen. Følelser skaper hele tiden et bakteppe og kommer mer eller mindre til syne for oss selv og andre og lar seg ikke objektivt kapsle inn av ord eller begreper. Assosiasjoner, ytringer og tolkninger på den måten knyttes til nettopp følelser (Dehlin, 2011, s. 67). Det kan være vanskelig å skille mellom følelser og emosjoner i forhold til arbeid. Forskjellen ligger som sagt i at emosjoner utløses gjerne av en spesifikk hendelse og således får en slags signalfunksjon.

I en tradisjonell tankegang innenfor kognitiv psykologi vil man se atferd, tanker, handlinger og følelser i sammenheng og forsøke å se hvordan disse gjensidig påvirker hverandre. Grunnlaget for dysfunksjonalitet vil hovedsakelig legges på negative automatiske tanker eller fortolkninger av gitte situasjoner, som igjen styrer atferd og følelser. Hoffart og Langnes (2013) viser til fire hovedmåter emosjoner kan endre seg for personer. Dette skjer 1) ved at man revurderer en emosjon som ikke av den typen som han eller hun har trodd, 2) personen gjør noe, eller det skjer noe som opphever dette forholdet, 3) andre emosjonelle forhold oppstår og dermed opphever eller nøytraliserer det opprinnelige emosjonelle forholdet, eller 4) det opprinnelige ønske eller målet endrer seg i styrke eller forsvinner (s. 754) .

Når det gjelder organisasjonspsykologi eller ledelsesforskning har man innenfor den kognitive tilnærmingen vært opptatt av hvordan ansatte i organisasjoner forsøker å forstå strategiske hendelser og hvordan forståelsen av disse påvirker handling eller atferd (Huy, 2009).

### 3.2 Emosjoner som lite forutsigbare elementer

Atferd kan være et resultat av både emosjoner og følelser. Busch, Vannebo og Dehlin (2012) skriver at det grunnleggende element i alle organisasjoner er menneskelig atferd og at denne vil utvikles gjennom møter med andre mennesker og dermed prege i stor grad den atferden som finner sted i en organisasjon (s. 22). Hvis en regner atferd som utelukkende fysiske handlinger har man utelatt tanker, emosjoner og følelser. Atferd er ikke nødvendigvis det samme som følelser og emosjoner. Atferd er et uttrykk for en gitt følelse eller emosjon. Hvordan man forstår en organisasjon og hvordan den fungerer kan dermed si noe om hvordan vi velger å forstå det enkelte mennesket som aktør i dette. Og i denne sammenhengen mellomledere som aktører og som utøvere av ledelse hvor man skal få ansatte til å jobbe mot et felles mål.

Gotvassli (2011) viser til at følelser, teft og intuisjon tradisjonelt sett har hatt lite plass i organisasjonsforskning. Følelser har vært sett på som forstyrrende elementer innenfor en teknisk- rasjonell forståelsesramme. Organisasjonsteori har tradisjonelt lagt vekt på struktur og stabilitet. Noe som til dels kan forklares med at virksomheter har opplevd relativt stabile rammebetingelser (Irgens, 2006, s. 294). Det samme gjelder emosjoner som begrep innenfor organisasjon og ledelse. Ashkansy m. fl. (2000) har stilt spørsmålet hvorfor emosjoner har vært lite berørt i organisasjonsforskning og om dette er en følge av at organisasjonsforskningen har vært opptatt av rasjonalitet i form av beskrivelse gjennom strategier, management osv. Dette er enheter som lar seg måle og telle i mye større grad enn emosjoner. Ser man på andre begrep som f. eks kreativitet og improvisasjon innen ledelse har dette også tradisjonelt sett ikke passet inn i den teknisk- rasjonelle forståelsesrammen og tradisjonelt sett vært sett på som forstyrrende og lite forutsigbare faktorer. Den samme tenkningen presenterer Irgens (2006) når han beskriver improvisasjon som en del av god yrkesutøvelse. Huy (2009) argumenter derimot for at forskning med denne type perspektiv utelater hvordan mellomlederes emosjoner kan fremme eller hindre implementering av for eksempel strategi og få til positive endringer innad i organisasjonen.

### 3.3 Emosjoner og endring

Oppgavens fokus er at mye av det som skjer daglig og ukentlig, blant annet på bakgrunn av kompleksiteten av oppgaver og system, kan innebære potensielle endringer innad i organisasjonen. Dette igjen kan danne grobunn for usikkerhet og uklarhet. På den måten er forandringer potensielle faktorer som kan påvirke og utløse emosjoner både hos gruppen med ansatte og hos mellomlederen. Slike endringer kan være som følge av at ansatte bytter jobb eller endring av arbeidsoppgaver og arbeidssted innenfor den samme organisasjonen. Endring av slike betingelser har en tendens til å føre til at også ansatte opplever ulik grad av emosjoner. Sorg over at en arbeidskollega slutter eller blir sagt opp, fortvilelse over at krav er ytterligere innskjerpet i forhold til å øke produktivitet, eksempelvis møte flere pasienter for å øke antall tiltak. Eller frustrasjon over ikke å få delta på kurs som en følge av økonomiske innskjerpinger og dermed føle at man mister mulighet for egenutvikling. Forenklet kan man trekke ut to forhold som påvirker menneskelig atferd. Det ene er på bakgrunn av forhold som ligger i selve individet, det andre er som følge av påtrykk og reguleringer fra omgivelsene. Blant de personlige egenskapene kan man trekke fram flere momenter som evner, motivasjon, verdier og normer, og til slutt følelser (Busch m. fl., 2012).

Huy (2002) viser til strategisk implementering i organisasjoner og emosjoner knyttet til radikal endring. I sin modell om emosjonell balansering under radikale endringer viser han hvordan mellomlederen balanserer ansattegruppens emosjoner under større endringer i organisasjonen. Mellomlederen blir på den måten en mulig målbærer for ansattes emosjoner. Større og radikale endringer berører store deler av organisasjoner og kan bety mye for den enkelte arbeidstakers arbeidshverdag. Men også de tilsynelatende små og stadige endringene, som er denne oppgavens fokus, er i stand til å utløse emosjoner både i ansattegruppen i sin helhet og dermed hos den enkelte mellomleder.

### 3. 4 Ledelse i kompleksitet og emosjoner

Dagens arbeidsliv skjer i en kontekst som i stadig større grad kjennetegnes av dynamisk kompleksitet, usikkerhet og endring (Irgens, 2006). Å lede i denne sammenhengen er å lede i kompleksitet. Den kompleksiteten gjør at man må lære kunsten å lede og skifte kontekster (Morgan, 2012, s. 270). Mitt utgangspunkt for denne problemstillingen er en formodning om at opplevde emosjoner hos ledere ikke kan sees uavhengig av det å utøve kunnskapsledelse. Det er som Ashford (2000) skriver; tett sammenheng mellom identitet, kunnskap og

emosjoner. I dette ligger det også at emosjoner hos leder og ansatte blir påvirket av skiftende kontekster. Emosjoner kan signifikant påvirke kvaliteten av tenkning og atferd, som igjen påvirker prestasjoner i organisasjoner (Barsade, 2002). Skiftende kontekster kan igjen være grunnlag for å måtte leve med en kontinuerlig omforming og utvikling (Morgan, 2012). Mellomlederes rolle i dette er at de innehar posisjoner hvor deres emosjoner kan påvirke de ansattes emosjoner, tenkning og atferd, som igjen kan påvirke en mulig strategisk implementering (Sy, Saavedra og Côté, 2005). Til tross for at mellomledere ofte har en sentral rolle i forhold til implementering av ulike strategier og er utsatt for ulike krav, er følgene av den emosjonelle belastning dette innebærer fortsatt et uoppdaget område (Huy, 2011; Gunnarsdóttir, 2016). På sett og vis står man derfor overfor et sett av emosjoner som i større grad vil kunne utspille seg under den stadige kompleksiteten i organisasjoner som spesialisthelsetjenesten også befinner seg i.

### 3.5 Emosjoner på arbeidsplassen

Organisasjonslivet er «krydret» med emosjoner og emosjoner kan ha en betydelig påvirkning og effekt på tanker og handlinger. Organisasjoner, på mikronivå, består av mennesker som forholder seg til kolleger, oppgaver og endringer gjennom arbeidsdagen. Som en følge av dette oppstår emosjoner spontant og naturlig (Ashforth, 2000).

Evnen til å leve seg inn i andres situasjon og til å vise forståelse og medfølelse kan ses på som en viktig ferdighet for å skape gode relasjoner til for eksempel arbeidskolleger og pasienter (Vie og Glasø, 2008). Det å lede mennesker i organisasjoner som til enhver tid synes å være under endring og krav, drive effektivt til tross for knapphet på ressurser, kan oppleves som en utfordring. Samtidig skal mellomlederen lede ansatte som kan oppleve etiske utfordringer i forhold til mangel på tid til å utføre pasientbehandling og andre oppgaver i arbeidshverdagen. Emosjonell dissonans og rollekonflikt er en risikofaktor for utbrenthet og ønske om jobbskifte. Mellomledere i tjenester som utøver helsehjelp hos barn og unge kan være utsatt for emosjonell dissonans som følge av etiske vurderinger knyttet til pasientbehandling og ivaretagelse av ansatte opp mot kravet om effektivitet og økonomiske rammevilkår (Gunnarsdóttir, 2016).

De ulike emosjonene er som skrevet en naturlig del av det å være menneske, hvorvidt det er på hjemmearena eller på jobb. De siste årene har det vært et økt fokus på emosjonell dissonans i arbeidslivet hos ulike yrkesgrupper. En større undersøkelse i regi av Statens

arbeidsmiljøinstitutt konkluderte med at arbeidstakere som opplevde ubalanse mellom følte og uttrykte følelser hadde en økt risiko for sykefravær. Dette gjaldt særlig yrkesgruppen som jobber i helsevesenet (Indregard m. fl, 2016). Emosjonell dissonans oppstår når det er en uoverensstemmelse mellom den emosjonen vi opplever og den emosjonelle reaksjonen situasjonen vi er i fordrer (Vie & Glasø, 2008). Hochschild (1983) definerer emosjonell dissonans som separasjon av en følt følelse fra den følelsen som vi i realiteten opplever. Begrepet stammer opprinnelig fra Festingers teori om kognitiv dissonans (Hochschild, 1983). Ifølge denne teorien vil en person med to tanker som står i motsetning til hverandre oppleve dette (dissonansen) som ubehagelig. På arbeidsplassen vil en slik emosjonell dissonans kunne oppstå når det er en konflikt mellom opplevde emosjoner og de emosjoner en må gi til uttrykk for å følge normene eller reglene på plassen (Abraham, 1999). Påkjennning som følge av emosjonell dissonans vil over tid kunne føre til ulike helseplager (Hochschild, 1983). Emosjonell dissonans er assosiert med emosjonell utslitthet (Zapf, 2002).

Den enkelte ansatte kan selv oppleve emosjonell dissonans og gi uttrykk for dette. Mellomlederne kan dermed ende i en spagat mellom krav fra toppledelse og behovet for å ivareta de ansatte. Her ligger det en potensiell mulighet for at mellomlederen kan oppleve en form for rollekonflikt. Resultatet av dette kan være at mellomlederen sliter med hvilket hensyn som skal veie tyngst når beslutningen skal settes ut i livet. Et eksempel på hvordan dette kan oppstå er når koblingen mellom emosjonell dissonans og person/ rollekonflikt hos leder oppstår når han eller hun uttrykker emosjoner som korresponderer med organisasjonens forventninger, men som i virkeligheten er motsatt av opplevde følelser (Abraham, 1999). Mellomledere rapporterer også større grad enn toppledere om høyere grad av rollekonflikt og emosjonell dissonans (Gunnarsdóttir, 2016).

Emosjonell dissonans kan reduseres ved å endre den ene eller begge tankene, eller ved å introdusere en ny tanke. På samme måte kan en uoverensstemmelse mellom en opplevd emosjon og den emosjonen en situasjon fordrer kjennes ubehagelig. I følge Hochschild (1983) vil det å oppleve slik emosjonell dissonans over tid kunne føre til en reaksjon. Reaksjonen vil være et forsøk på å redusere avstanden mellom indre emosjoner og emosjonelle uttrykk. Dette kan gjøres ved å endre den opplevde eller den fremviste emosjonen. Hochschild (1983) hevder videre at når det å uttrykke gitte typer emosjoner er en del av jobben, og situasjonen ikke tillater oss å vise det vi egentlig føler, kan dette føre til fremmedgjøring fra våre grunnleggende måter å reagere emosjonelt på.

En rekke studier er gjort på emosjonell dissonans hos arbeidstakere siden Hochschild (1983) forskning. For å framvise å ikke framvise emosjoner som ikke nødvendigvis er i overenstemmelse med det en faktisk føler, kan det å regulere disse ha praktisk relevans i forhold til å utføre jobben (Cortina og Landis, 2009). Som arbeidstaker er det umulig å kunne gi uttrykk for sine emosjoner til enhver tid. En viss regulering uansett er påkrevd for å kunne løse oppgaver på en god og forsvarlig måte. I terapeutisk forstand finnes det grunner til å framvise emosjoner for å fremme behandling, men også grunner til å holde disse tilbake sett i forhold til å ikke eksponere seg selv i situasjoner hvor dette ikke er relevant eller påkrevd. Ikke minst overfor pasienter som framviser ulike vansker. Brief og Weiss (2002) har hevdet de viktigste årsakene til emosjonsopplevelser på arbeidsplassen er personlige trekk, stressfulle hendelser, karakteristikk ved arbeidsgruppen, fysiske omgivelser, straff, premiering og til slutt ledere

### 3.6 Emosjoner i ledelse

Ledelse i endringstid kan medføre personlig endring på samme tid som man som leder må håndtere ulike reaksjoner fra medarbeidere og ivareta disse (Balogun, 2003). I ledelsesteori ble relasjonen mellom leder og underordnet først satt i fokus med utvikling av LMX teori (Leader member exchange theory) som ble fremmet av Graen på 1970-tallet (Graen og Uhl-Bien, 1995). I denne teorien beskrives ledelse som en prosess som er sentrert i interaksjonen mellom leder og underordnet. Graen la vekt på at ledere har en relasjon til hver og en av sine underordnede, men at denne relasjonen kan være av ulik kvalitet. Teorien presenterte en motsats til den tidligere ledelsesforskningen som hadde hatt fokus på leders personlighet og atferd uten å innlemme de underordnede som aktører i ledelsesprosessen. Emosjoner i den sammenheng er interessant fordi affektive hendelser mellom leder og medlemmer former relasjonen til hver enkelt. Dasborough og Ashkanasy (2002) mener at ledelse i alle hovedsak er en emosjonell prosess hvor ledere framviser emosjoner og forsøker å vekke dette hos ansatte. Emosjoner i ledelsessammenheng kan til en viss grad omhandle lederens egen emosjonell kompetanse. Ledelsesforskning har også vært relatert til begrepet emosjonell intelligens (EI). Goleman, Boyatzis og McKee (2003) argumenterer for at emosjonell intelligens er kjernen i effektiv ledelse. EI har ofte vært delt opp i fire dimensjoner; persepsjon av emosjoner, fasilitere tekning med emosjoner, forståelse av emosjoner og håndtering av emosjoner (Mayer, Salovey, Caruso og Sitarenios, 2001). *Håndtering av emosjoner* omhandler både å håndtere både egne og andres emosjoner og er av særlig

interesse i denne oppgaven. Denne kjennskapen til egne følelser vil kanskje være av særlig betydning når leder skal kunne håndtere emosjoner i arbeidshverdagen. Emosjonsregulerende strategier viser til de kognitive prosesser hvor man regulerer disse i form av hvordan de uttrykkes, oppleves og når disse innehas (Gross, 1998).

Mellomledere utfører emosjonsarbeid som en del av sin lederrolle, og da særlig under endringsprosesser (Clarke m. fl., 2007). Gunnarsdóttir (2016) fant at mellomledere håndterer følelsesarbeidet i endringsprosesser ved hjelp av tre ulike strategier. Den ene strategien går ut på at mellomlederne «logger på» endringsprosessen. De er aktive parter, de opplever å ha kanaler til å fremme sitt syn, de er ærlige med sine ansatte og de er lojale overfor beslutninger. Andre ledere «logger av» endringsprosessen. De bruker minst mulig tid på den, neglisjerer de ansattes reaksjoner og konsentrerer seg om å opprettholde den daglige driften. Helt i andre enden av skalaen finner vi den tredje gruppen. De «logger inn» i de følelsesmessige prosessene og bruker mer av sin tid og energi på å håndtere egne og ansattes følelser enn på omorganisering og daglig drift.

Mellomlederen har ofte tett kontakt med sine ansatte og er dermed nærmere de emosjonelle behov disse har. Dette gjør at mellomlederen i større grad kan være nær når ansattes emosjoner må håndteres i endring og at mellomlederens håndtering av disse vil kunne påvirke utfallet av endringsprosessen (Huy, 2002). Hva som derimot må tas høyde for er at mellomlederen selv må håndtere egne følelser knyttet til endringer, stå foran ansatte og frambringe budskap nettopp i den sammenheng. Mellomlederen må på sett og vis prioritere og balansere det trykket for å kunne gjennomføre oppgaver og endringer. Videre må mellomlederen også fortsatt ha et blikk for å lede kunnskapen hos arbeidstakere med den hensikt å styre aktiviteter og relasjoner innad en gruppe eller organisasjonen.

### 3.7 Lederes påvirkning på emosjoner på arbeidsplassen

Lederes påvirkning på emosjonelle opplevelser hos ansatte er viktig i denne sammenhengen fordi de i stor grad igangsetter og påvirker emosjoner hos sine underordnete. George (2000) hevdet at ledere som føler seg aktiverte, entusiastiske og energiske sannsynligvis vil indusere lignende emosjoner i sine underordnete. Emosjonsregulering og fiendtlige kan derimot påvirke sine underordnete til å oppleve negative emosjoner. Lewis (2000) har konkludert med at lederes emosjonelle uttrykk kan ha en direkte smitteeffekt på de underordnete selv når samhandling ikke finner sted. Lewis (2000) fant at ansatte som observerte en leder uttrykke

sinne, opplevde emosjoner i form av stress og nervøsitet. Underordnete som derimot observerte en leder uttrykke tristhet, følte seg mindre entusiastiske og trøttere enn de som observerte en sint leder eller en leder som ikke uttrykte emosjoner. Dette betyr at ledere kan påvirke underordnete både ved å indusere emosjoner i underordnete ved sine handlinger, påvirke dem direkte i forsøk på å overføre egne emosjoner eller ved at underordnete får en opplevelse kun ved å observere sin leder. Dette viser hvor viktig leder er for underordnetes opplevelser av emosjoner på arbeidsplassen.

For mange ansatte er det å framvise emosjoner i arbeid et viktig del av jobben, dette gjelder så vel som i helsesektor som i sosial tjenester. Hos ledere er det å framvise positive følelser assosiert med å være mer effektive (Zerbe, 2000). Følelsenes betydning for menneskelig samspill, produktivitet og ikke minst virksomhetens resultat fremstår derfor som stadig viktigere i dagens arbeidsliv. Flere opplever en arbeidshverdag hvor arbeidsrollen krever at man bruker egne følelser som arbeidsredskap for å skape en god stemning og gode opplevelser hos pasienter eller klienter (Vie og Glasø, 2008). Å være leder for profesjonsutdannede vil si å møte ansatte hvor de er både faglig og i relasjonell forstand ved å møte og forstå emosjoner som oppstår.

Kunnskap om ansattes følelsesliv og om hvilke faktorer som påvirker dette, kan i så måte være et avgjørende konkurransefortrinn og nødvendig for en arbeidsgiver som ønsker å ta vare på sin humane kapital. Krav fra toppledelse, departement og politikere samt den faktiske realitet mellomlederen befinner seg i kan skape en ambivalens innad i organisasjonen. Som følge av de ulike kravene vil mellomlederen i sitt daglige møte med ansatte har måtte foreta en rekke prioriteringer og vurderinger.

### 3.8 Balansering av verdier, interesser og emosjoner

Balanse betyr å kunne veie av de ulike krav og belastninger som til enhver tid befinner seg i en organisasjons oppgaver. Kvålshaugen og Wennes (2012) snakker om å balansere dilemmaer og lede disse. En må som leder finne en måte å leve med dilemmaene. Dilemma er et motsetningsforhold som ikke enkelt kan løses eller oppløses (Kvålshaugen og Wennes 2012, s. 21). Slikt sett kan det å balansere være et resultat av å måtte veie opp motsetningsforhold som ikke umiddelbart lar seg løses.

Huy (2002) har en modell hvor han tar utgangspunkt i hvordan mellomlederen balanserer emosjoner hos ansatte ved såkalt radikale endringer. Koblingen opp mot Huy`s modell om



emosjonell balansering og Hochshcilds (1983) teori er også foreslått kombinert av Gunnarsdóttir (2016) hvor fokus ligger på emosjonsarbeid, emosjoner og til slutt emosjonell balansering. Det er fristende å ta utgangspunkt i modellen om emosjonell balansering. Huys modell er i utgangspunktet knyttet til radikal endring innad i organisasjoner. Med radikal i denne sammenhengen er en kvalitativ endring i regler innad i organisasjonen, de reglene som medlemmer bruker for å interagere både atferdsmessig og kognitivt med omgivelsene. Kontinuitet og endring skjer allikevel ofte på samme tid i organisasjoner (Leana og Barry, 2000). Min erfaring er at organisasjoner som BUP står i en mer eller mindre konstant endring både med tanke på kravsituasjonen og ansatte. Uten at dette nødvendigvis medfører radikal endring som beskrevet overfor. Over tid kan derimot de stadige endringene som til enhver tid skjer gjøre at endringene forutsetter og medfører, i alle fall til en viss grad, endring i atferd og kognitiv tekning hos ansatte. For å sikre kontinuitet under endring bør deltagerens emosjoner bli ivaretatt (Huy, 2002). Disse emosjonene oppleves både i gruppe og som enkeltindivid.

## Kap. 4.0 Metode

I enhver forskning eller undersøkelse ligger forskerens vitenskapsteoretiske holdning eller oppfattelse til grunn. Forskerens vitenskapeteoretiske forankring har hva Thagaard (2011) skriver, «...*betydning for han eller hun søker informasjon om, og danner et utgangspunkt for den forståelsen forskeren utvikler*» (s. 35). Beskrivelsen av den metodiske tilnærmingen jeg har valgt i oppgaven er ment som en klargjøring og begrunnelse for mitt valg av forskningsdesign. For at leseren i større grad skal kunne forstå bakgrunnen for valg av metode, metodikk og fortolkning av dette vil jeg kort beskrive det vitenskapeteoretiske utgangspunktet oppgaven hviler på før metodekapittelet presenteres i sin helhet. Ved å redegjøre for det metodologiske grunnlaget åpner man opp for kritikk av mulige svakheter knyttet til funnene som presenteres i undersøkelsen.

### 4.1 Det vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Sosialvitenskapelige forskningsmetoder er fundamentert til spørsmålene relatert til ontologi, epistemologi og metode. Disse er igjen tett sammenvevd. Ontologi referer til «hvordan ting er», mens epistemologien kan sies å bety «læren om kunnskap» (Jacobsen, 2013).

Epistemologi er filosofien om kunnskap, hva kunnskap er og hvordan den oppnås (Kvale og Brinkmann, 2018). Carter og Little (2007, s. 1316)) argumenterer for at de tre fundamentale

delene av forskning - epistemologi, metodologi og metode- bør danne grunnlaget for hvordan man planlegger, implementerer og evaluerer kvaliteten ved kvalitativ forskning.

Epistemologi kan sies å flyte i to retninger. Det rettferdiggjør og evaluerer viten, og på samme tid former og skaper metodologien. Metodologien skaper igjen grunnlaget for hvilken metode man skal ta i bruk. Metode blir så instrumentet brukt for å produsere data og analyse, som igjen danner grunnlaget for kunnskap (Carter og Little 2007, s. 1317). Jeg er ute etter mellomleders erfaringer og opplevelser av å stå i kravsituasjoner fra ulike hold, og ikke minst deres emosjoner knyttet til dette. Oppgavens vitenskapsteoretiske utgangspunkt vil hvile på både et fenomenologisk perspektiv og et hermeneutisk perspektiv. Samtidig er oppgavens ontologiske perspektiv grunnlagt i et sosialkonstruktivistisk perspektiv.

#### 4.1.1 Fenomenologi

Den fenomenologiske tilnærmingen som metode forsøker å beskrive mennesket og dets egen forståelse av fenomener. Fenomenologisk filosofi beskrives av Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011, s.82) som *læren om det som viser seg* – spesifisert med den opplevelsen vi kjenner ved hjelp av sansene våre i det øyeblikk læren fremstår for oss.

Fenomenologi defineres gjerne som studiet av bevissthetsstrukturer slik de erfares fra et førstehånds perspektiv. Det er både en filosofisk og en metodisk tilnærming med fokus på menneskelig erfaring. Det vil si hvordan ting (fenomener) viser seg for oss i vår bevissthet (Gallagher, 2012). Den fenomenologiske tradisjonen er kompleks med mange ulike retninger. I samfunnsvitenskapelig sammenheng skilles det imidlertid ofte mellom to hovedretninger; beskrivende og fortolkende/hermeneutisk fenomenologi.

Den beskrivende tilnærmingen, ofte kalt «ren fenomenologi» ble grunnlagt av Edmund Husserl (1859-1938), men den fortolkende retningen utviklet seg fra den eksistensielle filosofien til Martin Heidegger, som var en student av Husserl. Den essensielle forskjellen handler om Heidegger's avvisning av Husserl's oppfattelse av at forskeren, gjennom å løsrive seg fra tidligere erfaringer, kan oppdage essensen av et fenomen (Marthinsen, 2003).

I kvalitativ forskning vil dette si at man forsøker å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, ut fra den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale og Brinkmann, 2018, s. 45). Det er den levde erfaringsverden man søker å forstå (Thomassen, 2006). Forskeren søker

dermed etter innsikt i den enkelte informantens egne opplevelser av virkeligheten. Fenomenologien krever at forskeren er bevisst sin forforståelse og at målet er å avdekke de grunnleggende strukturene ved menneskets erfaringer.

Oppgavens utgangspunkt er at mellomledere innen spesialisthelsetjenesten sitter med en erfaringskunnskap. Jeg ønsker å belyse deres emosjonelle opplevelse av det å lede under endring og kompleksitet. Ved å bruke en fortolkningsbasert tilnærming ønsker jeg å få fram betydningen og forståelsen erfaringer og handlinger har for aktørene. En slik tilnærming tar mål av seg til å konsentrere seg om forståelsen, ikke forklaringen, fokusere på og bruke kvalitative data i framstillingen av disse. Funnene vil i en slikt tradisjon vil derfor bli presentert som en fortolkning av forhold mellom de sosiale fenomen som er studert.

#### 4. 1. 2 Hermeneutikk

Hermeneutikk betyr fortolkning av tekst (Thomassen, 2006). Hermeneutisk fenomenologi handler i bunn og grunn om noe som er erfaringsbasert, kroppsliggjort og materielt betinget. (forforståelse etc). Fenomenologien søker å studere hvordan fenomener, som f. eks kjærlighet, fremtrer for oss. Hvordan oppfatter vi kjærlighet i ulike relasjoner og sammenhenger, på jobb med ungdom eller hos egne barn, familie eller partner. Fenomener konstrueres sosialt. I sosialkonstruktivismen produseres virkeligheten gjennom samhandling. Vår forståelse av emosjoner konstrueres på den måten gjennom og i fellesskap med andre.

En sosialkonstruktivistisk hermeneutisk forståelse innebærer at en har en forståelse av virkeligheten som sosialt konstruert på den måten at fenomener bare kan forstås subjektivt i lys av den mening som tillegges fenomener (Thagaard, 2013).

Hermeneutikk vektlegger betydningen av å fortolke menneskets handlinger gjennom å fokusere på et dypere meningsinnhold enn det som umiddelbart framstår. Fenomener kan tolkes på flere måter og det finnes ikke en egentlig sannhet (Thagaard, 2011).

Hermeneutikken, i motsetning til fenomenologien, åpner opp for en fortolket sannhet.

I den hermeneutiske tilnærmingen er det gjerne forskerens forforståelse som danner grunnlaget for spørsmål og som gir undersøkelsen en retning. Det er dermed mulig å kreativt ta i bruk sin egen forforståelse som et produktivt utgangspunkt for forståelsesprosessen (Thomassen, 2006, s. 171)

#### 4. 1. 3 En holistisk tilnærming til undersøkelsen

Menneskets fortolkning av mening blir det sentrale i erkjennelsen, ikke den fenomenologiske struktur slik den umiddelbart framstår. Ved å anvende et fenomenologisk-hermeneutisk vitenskapssyn i analysen og drøftingsdelen av denne oppgaven, kan jeg i tillegg til å kartlegge, også anvende refleksjon og en kritisk tilnærming i et forsøk på å forstå de funn som kommer frem. Ut i fra fenomenologien og hermeneutikken vil funnene variere ut i fra forskerens forståelseshorisont, erfaring og fortolkningsevne, og funnene i denne oppgaven vil være et resultat av dette og hvilken fortolkning som gjøres av intervjuene.

En holistisk tilnærming er ifølge Jacobsen (2013) kjennetegnet ved at fenomener må forstås som et komplekst samspill mellom enkeltindivider og sammenhengen de inngår i. I oppgaven ønsker jeg å se på emosjoner og hvordan disse framkommer i sosial interaksjon med andre og som en følge av organisasjonens samhandling med andre. Ønsket er å studere dette med en eksplorativ og åpen holistisk tilnærming. Utgangspunkt i denne oppgaven er en oppfatning av at driften innenfor en barne- og ungdomspsykiatrisk seksjon er forsøkt preget av en rasjonell logikk, men samtidig at hver enkelt i systemet er unik og preget av erfaringer gjort i interaksjon med konteksten de har tilhørighet til, og samfunnet utenfor. Kontekstens «tilhørighet» er andre mennesker, og for å komplisere bildet ytterligere, «krydret» med bevisste og ubevisste emosjoner. Ved å bruke en fenomenologisk og en hermeneutisk tilnærming til oppgaven håper jeg å oppnå en intervjuanalyse som tilsier hva Brinkmann og Kvale (2018) kaller en «Bricolage». Forskeren kan på den måten bevege seg fritt mellom ulike analytiske teknikker og begreper. I dette ligger det en mulighet til å se på tekstene fra de individuelle intervjuene og gruppere funn i form av mønstre eller klyngedannelser, og skape metaforer for å oppnå en større integrasjon mellom ulike deler data (Kvale og Brinkmann 2018, s. 264). Disse vil så igjen tas med tilbake til fokusgruppeintervjuet hvor de enten kan forkastes eller man kan få forsterket data. Utvikling av nye metaforer er også en mulighet når man samler informantene til gruppe, og dermed en ytterligere mulighet til større integrasjon av data.

#### 4.2 Hvorfor en kvalitativ metode?

Den kvalitative tilnærmingen til oppgaven baserer seg på hvordan prosessen rundt opplevde emosjoner blir forstått og konstruert av informantenes intersubjektive opplevelse. I denne

sammenhengen kan intervjusamtaler være et godt utgangspunkt for å få kunnskap om hvordan enkeltpersoner opplever og reflekterer over sin situasjon (Thagaard 2011, s. 12).

Å delta som observatør, enten deltagende eller observerende, vil kunne danne et grunnlag for en senere intervjuguide. Mine erfaringer forut for intervjuene baserte seg på egne og nære kollegaers beretninger om det å lede profesjonsutdannede og å stå i en gjentatt kravsituasjon knyttet til oppgaver. Jeg hører det med en gang, her har man flyttet fokus over fra det objektive til det subjektive. I det man flytter sitt forskningsmessig grunnlag for fremskaffing av data over til denne grunnholdningen har man valgt et ontologisk ståsted som befinner seg langt til siden av en positivistisk tilnærming. Valget er tatt, og begrunnelsene må derfor følge etter.

Oppgavens problemstilling dreier seg om emosjoner. Måling av emosjoner vil alltid bære med seg et preg av subjektiv fortolkning eller oppfattelse. Hvordan opplever for eksempel to individer samme situasjon med tanke på en krevende og faretruende situasjon? Den ene vil kunne beskrive situasjonen som truende og potensielt traumatisk, mens den andre vil kunne oppleve denne som spennende. Emosjoner er vanskelig å undersøke helhetlig uten å mulighet for å utfyllende kommentarer og eksemplifisering. Dette legger grunnlaget for å ta i bruke en metode som i større grad gir fylde, «tykkelse» i beskrivelsene og er egnet til å få fram nyansene. Kvalitativ metode hviler på data fra tekst heller enn numeriske data og forsøker gjennom dette å forstå meningen ved menneskelig atferd eller handling (Scwandt, 2001). På samme tid er den kvalitative metoden avhengig av både systematikk og innlevelse. Hovedpoenget er som Thagaard (2011) skriver, «*at forskeren profiterer et reflektert forhold til metodiske beslutninger*» (s. 15). Det vil som tidligere skrevet innebære at man som forsker har et bevisst forhold til vitenskapsteoretisk holdning eller oppfattelse.

#### 4.2.1 Egen posisjon som forsker på oppgavens problemstilling

Alle informantene ble forespurt etter intervjuguidens spørsmål. Ved de enkelte svarene ble det derimot nødvendig å utdype spørsmålene for å klargjøre i større grad hva spørsmålet innebar. På den måten ble hvert enkelt intervju noe ulikt det andre. Alle informantene ble forelagt de samme temaene, men utdypning og behovet for nyansering gjorde at hvert enkelt intervju fikk sin særegenhet. Slikt sett har undertegnede beveget seg bort fra en stringent tilnærming til forskerrollen og mot en mer subjektivt fortolkende innstilling hvor hver enkelt informants syn, forståelse og kunnskap var ønskelig å få fram. For å få fram dette måtte det være

mulighet for å variere noe i måten man stilte spørsmålene på, og mulighet for å spørre ytterligere for å nyansere spørsmålene.

Rollen som undrende forsker tilsvarer en retning innenfor den fortolkningsbaserte tradisjonen. Min bakgrunn er som nevnt mellomleder innenfor spesialisthelsetjenesten. På den måten er kjennskapet til sjargong, begreper, tall og krav relativt godt kjent. Det som i mindre grad jeg som forsker har oversikt over er eventuelle geografiske eller kulturelle forskjeller innenfor de ulike avdelingene.

#### 4. 3 Induktivt eller deduktivt?

March (1991) viser til at kunnskap kan være av to ulike typer. Den ene er ny kunnskap som man tidligere ikke har hatt noe som helst kjennskap til tidligere. Å ha et mål om å etablere og framskaffe fullstendig ny og tidligere ukjent kunnskap er svært ambisiøst. Den andre type kunnskap March viser til er den hvor man utvikler allerede eksisterende kunnskap. Oppgaven tar utgangspunkt i tidligere funn knyttet til emosjoner i arbeid. Det foreligger allerede kunnskap om temaet, det finnes tidligere forskning og teorier på området. Oppgavens spørsmål er dermed ikke banebrytende og kanskje ikke innovativ, men har et formål i det den utforsker i en gitt setting og en gitt periode. Denne type kunnskap kan på den måten bli et supplement til allerede eksisterende kunnskap eller et forsøke på å utvide allerede eksisterende kunnskapen.

I det mennesket til enhver tid reagerer på ny kunnskap og endrer atferd blir kunnskapen om mennesket mindre generell, avgrenset av tid og mer avhengig av den konteksten det befinner seg i (Jacobsen, 2013, s. 24). Gitt av dette blir kanskje kunnskapen mer unik, men kan allikevel sies å ha en utvidet gyldighet til lignende settinger. En kan da snakke om generaliserbarhet ut over den gitte settingen fenomenet studeres i.

Denne oppgaven baserer seg på samtaler med mellomledere som har ansvar for polikliniske enheter. Jeg har ikke funnet tilsvarende undersøkelser på denne type ledelse. Som nevnt overfor kan dette ikke betraktes som ny kunnskap, men heller etablert kunnskap i en ny setting. Samtalene med informantene som presenteres i kapittel 6 baseres for en stor del av forskning som er gjort på ulike yrkesgrupper og deres opplevelse av emosjoner i organisasjoner. Samtalene og spørsmålene er forsøkt satt inn i en kontekst hvor krav utløser

emosjoner og hvordan mellomlederen håndterer disse. Formålet med oppgaven blir dermed å gi en mulighet for, hva Jacobsen (2013) skriver «bringe fram ny lokal kunnskap, dvs. kunnskap om hvordan fenomener ser ut og ting henger sammen i en spesiell situasjon, f. eks i en spesifikk organisasjon, på et bestemt tidspunkt eller i en spesiell økonomisk situasjon» (s. 15). Intervjuene og den data som er framkommet er i så måte et forsøk på å bringe fram kunnskap om ledere som befinner seg i en spesifikk organisasjonssetting i en angitt tidsperiode.

Oppgavens problemstilling faller dermed ikke inn under en ren induktiv innfallsvinkel. Som Jacobsen (2013) påpeker kan det være en glidende overgang mellom den induktive og deduktive tilnærming. Felles for begge modellene er at de fungerer best når forskeren kjenner til de fenomenene som studeres i forskningsprosessen (Kvale og Brinkmann, 2018). Jeg har altså min forforståelse, som ofte fenomenologisk forskning innebærer og til en viss grad forutsetter, kjennskap til det å være mellomleder. Det er ikke formulerte hypoteser som knytter teori direkte til forskningsspørsmålene. Oppgaven kan dermed ikke sies å ha et rent hypotetisk deduktivt design heller. Kunnskap om teori knyttet til ledelse og organisering har imidlertid blitt brukt i utarbeidelsene av spørsmålene.

#### 4.4 Intervju

Metoden jeg har brukt for å hente fram data i oppgaven er ved å bruke intervju. Først individuelle semistrukturerte intervju (se vedlegg 3), deretter et fokusgruppeintervju hvor alle informantene var samlet (se vedlegg 4).

Et intervju er en samtale hvor formålet er å forstå eller beskrive noe, gjerne i form av mer dialog enn rene spørsmål og svarseanser (Johannessen m. fl., 2011, s. 135). Intervju som metode er et dypdykk i andres språk, meningsdannelser og fortolkninger (Wennes, 2006). Det brukes der man ønsker å studere meninger, holdninger og erfaringer. Hensikten kan sies å være å få tak i informantens livsverden. Dybdeintervju som metode er basert på et fenomenologisk perspektiv (Tjora, 2017). Denne typen forskning handler om å høre etter hva respondentene sier (Wennes, 2006). Et semistrukturert intervju brukes når tema fra dagliglivet undersøkes og skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver (Kvale og Brinkmann, 2018)

De spørsmål som blir stilt og måten de stilles på vil også være et resultat av kunnskap og forskerens evne til å samtale med andre. Er man trent i samtale, er man komfortabel med intervjusituasjonen og klarer man å spørre ut og dermed få bedre data fra informantene? Det kreves god konsentrasjon for å skille respondentenes fortolkninger fra egne, og at man er godt forberedt til selve intervjuprosessen. Nettopp dette med fortolkning kan en kanskje være ekstra utsatt for når man forsker på egen profesjon eller andre med tilsvarende stillinger som en selv. Å gå til verks uten å ha en forforståelse av hvilke opplevelser og erfaringer informantene har er vanskelig om ikke umulig i det en selv har erfaringer.

Samtaleformen som forskningsmetode i seg selv er nødvendig å få klargjort i avsnittet om metode. I det man tar i bruk samtalen som verktøy for å innhente data har man tatt et valg på metode. Samtale som form er utgangspunktet den kvalitative metode. I oppgaven har jeg brukt to typer intervjuformer for å få fram den informasjon som var ønsket i forhold til oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål. Den ene metoden er det kvalitative intervju i en til en setting, det andre er fokusgruppeintervju. Jeg vil under beskrive kort intervjuets særegenhet og natur.

Det kvalitative intervjuet kjennetegnes av nærhet mellom forsker og den eller de som studeres, f.eks gjennom intervju. Intervjuundersøkelser egner seg til godt til å gi informasjon om personers opplevelser, synspunkter og selvforståelse (Thagaard, 2011). De individuelle intervjuene ble gjennomført ved hjelp av en semistrukturert intervjuguide. Et semistrukturert intervju kan sies å være hverken en fullstendig åpen eller et lukket samtale med spørreskjema (Kvale og Brinkmann, 2018). I intervjuet er det tatt utgangspunkt i forskjellige temaer og forslag til spørsmål innenfor disse. Det vil si at alle informantene fikk samme hovedspørsmål, men at undertegnede valgte å «forfølge» svarene ved å stille ytterligere spørsmål i den hensikt å få utdypet svarene, eller å øke refleksjonen hos informanten. Intervjuguiden startet innledningsvis med nøytrale tema som alder, utdanning, antall år som leder etc. Hensikten var å tone inn intervjuet og bli kjent med informanten. De mer emosjonelle og følelsesladete temaene ble presentert underveis i intervjuet. Dette er ifølge Thagaard (2013) en god framgangsmåte med tanke på utvikling av tillit mellom informant og forsker.



#### 4.4.1 Fokusgruppeintervju

I etterkant av intervjuene med hver enkelt ble det gjennomført et fokusgruppeintervju. Spørsmålene i dette intervjuet kom som følge av koding og grupperinger fra de individuelle intervjuene gjort på forhånd. Kodene ble gruppert og en så hvilke deler som opptok eller var sentral hos informantene. Etter flere runder med bearbeiding av de individuelle intervjuene satt jeg igjen med et kodesett som ga grunnlag for de spørsmålene jeg ønsket å spørre om

Fokusgruppeintervju bruker interaksjonen mellom informanter til å generere data (Tjora, 2017). Fordelen med å kunne bruke denne type intervju i etterkant av de enkelte dybdeintervjuene var todelt:

- 1) Man hadde i større grad mulighet til å validere de enkelte kodene som framkom i intervjuene. Altså kvalitetssikre eller gå grundigere inn i de empiriske funnene som framkom.
- 2) Den enkelte deltager var på forhånd «primet» gjennom enkeltintervju og tema for gruppeintervjuet kunne bli satt tidlig i gjennomføringen.

Størrelsen på gruppen var fire informanter. Dette tilsvarer hva Krueger (1994) kaller mini-fokusgruppe. I dette tilfellet var det en nokså spesialisert gruppe i alle ledere som sto ansvarlig for å yte helsehjelp til barn og unge i spesialisthelsetjenesten, og som ledet ulike fagprofesjoner. Man kan si at gruppen var homogen ut fra de gjeldene faktorene og dermed strategisk sammensatt.

Formålet med en fokusgruppe er å hente inn informasjon om et forhåndsbestemt emne. Det mest karakteristiske med en fokusgruppe er at en samler inn data ved hjelp av diskusjonen og interaksjonen mellom gruppemedlemmene. I denne avhandlingen var data samlet inn på forhånd og de temaene som ble presentert var slikt sett satt før gruppen møttes. Fokusgrupper er velegnet til å gi innsikt i forhold til personlige erfaringer, meninger, oppfatninger og holdninger som ligger bak handling. Fokusgrupper blir beskrevet som en mulighet til å berike data når det gjelder denne type informasjon. Gruppemedlemmene kan gi rikt detaljerte beskrivelser av komplekse erfaringer og tankegangen bak handlingene de foretar (Carey og Smith, 1994). Fokusgrupper gir en god mulighet til å få tilgang til det kollektive meningsfellesskapet, de interne diskursene og de interne normene for hva som er rett og galt, hva som er akseptabel og uakseptabelt når det gjelder meninger og handlinger. Fokusgrupper

forutsetter reflekterende omgivelser der gruppen kan tilnærme seg et tema og utforske det. I gruppesammenheng er det lettere å presentere meninger som en vet er politisk korrekte, enn å risikere å gi uttrykk for et personlig syn. Forskerens rolle er å oppmuntre til og etterspørre større dybde og mer detaljrikdom i forhold til det aktuelle tema. Det er i gruppesammenheng at det kollektive meningsfellesskapet, de kollektive normene blir konstruert og rekonstruert. Fokusgrupper gir på den måten en mulighet til både å utforske og utfordre den kollektive normen.

#### 4. 5 Utvalg og utvalgskriterier

Hensikten med undersøkelsen er å undersøke mellomlederens emosjonelle opplevelse av å stå i kravsituasjoner. Et av kriteriene for utvalget var at de skulle ha personalansvar for ansatte. Etter avtale med veileder falt vi ned på at fire informanter var en akseptabel mengde. I tillegg ville det være fokusgruppe intervju i den hensikt å kunne få bekreftet noe av de funnene som framkom i de individuelle intervjuene. Fokusgruppeintervjuets temaer kretset på den måten rundt de temaene som informantene hver og for seg kom inn på.

Informantene som ble forespurt kom fra tre ulike helseforetak. Hensikten med dette var å fange opp mulige kulturforskjeller og/eller eventuelt se på likheter uavhengig av hvilket helseforetak mellomlederen befant seg i. For å ha mulighet til å både kunne nå disse innenfor rimelig tid og kostnad, samt å rent praktisk samle disse i et felles gruppeintervju, valgte jeg informanter som hørte til helse Midt- Norge.

#### 4.5 Rekruttering av informanter

Fire mellomledere ble forespurt om å delta i intervjuene. Felles for alle er at de hadde personal- og budsjettansvar for hver sin seksjon. Seksjon er i dette tilfeller analogt med poliklinikk. Hver enkelt informant ble oppringt og forklart hva oppgavens problemstilling var og hvorvidt de stilte seg villig til å delta. Av de fire som ble oppringt sa alle ja til deltagelse.

#### 4.6 Gjennomføring av dybdeintervjuene

Dataene ble samlet inn ved hjelp av fire intervjuer med fire ulike informanter. De ble utført ansikt til ansikt. Deretter ble det gjennomført fokusgruppeintervju i etterkant av de individuelle intervjuene.

To av intervjuene ble gjennomført på deres arbeidssted, mens to intervjuene ble gjennomført på mitt kontor. Det var ingen andre til stede enn forsker og intervjuer da intervjuene fant sted. Alle intervjuene ble tatt opp med en diktafon. Jeg noterte også enkelte stikkord underveis i intervjuene for å kunne følge opp enkelte spørsmål for ytterligere utdyping av tema.

En induktiv analyse starter uten noen ide om hva man skal se etter på forhånd. Lesingen fører til utvikling av tema eller kategorier. Dette blir på en måte å leke med data (Yin2014) kaller dette å leke med dataene. I en deduktiv analyse har det teoretiske grunnlaget bidratt til å forme og påvirke hvilke data som er samlet inn, og spiller derfor også en rolle i forbindelse med analysen (Yin 2014).

Stikkordene minnet meg på temaer eller oppfølgingsspørsmål jeg ønsket å stille, men som jeg ønsket å vente med for at det ikke skulle gå på bekostning av flyten i de utsagn som ble nevnt på samme tid, samt at alle intervjuene skulle forløpe mest mulig likt. Transkribering ble oppstartet rett i etterkant av intervjuene. De noterte stikkordene ble makulert i etterkant av det enkelte intervju. Det ble benyttet samme intervjuguide i alle intervjuene. Intervjuguiden er et hjelpemiddel for å skape struktur i selve intervjuprosessen. Hvert intervju ble innledet med en kort presentasjon av tematikk og formål og en gjennomgang av informasjonsskriv som de tidligere hadde fått tilsendt på e-post og signering av samtykkeerklæring. Jeg opplevde det å bruke litt tid i forkant av intervjuet, før opptakeren ble slått på, som vesentlig for informantene til å gjøre seg opp ett inntrykk av meg som person og inngi fortrolighet.

Dette gav dem muligheten til å bli kjent med hensikten bak intervjuet, min væremåte, og forberede seg på å skulle snakke om det emosjonelle og private temaet med meg som ny person.

Innledningsvis ble intervjuet rammet inn med de tema som masteremnet skulle omhandle i tillegg til informantens alder, utdanningsbakgrunn, arbeidserfaring som leder, antall ansatte de hadde personal og fagansvar overfor, oppfølging fra ledelse, arbeidsoppgaver og begrepene emosjonell dissonans og rollekonflikt. Avslutningsvis ga jeg informantene mulighet til å gi uttrykk for å uttrykke eller komme med ytterligere utfyllende utsagn eller bemerkninger til det som hadde framkommet under intervjuet.

I tillegg stilte jeg spørsmål om hvordan de syns det hadde vært å delta i intervjuet. Hensikten med dette var en slags debriefing, for å forhindre at informanten skulle bli sittende igjen med en følelse av å ha sagt for mye eller kjenne seg blottlagt (Kvale og

Brinkmann, 2010). I gjennomførelsen av alle intervjuene er det bevisst forsøkt å stille klare, tydelige, men samtidig åpne spørsmål til informantene. Ved enkelte tilfeller ble det naturlig å stille oppfølgingsspørsmål eller utdype spørsmålene slik at det ble mer forståelig for informanten.

Jeg opplevde at dette bidro til en fri og naturlig flyt i samtalen, samt at det ga meg grunnlag for en bedre forståelse av deres opplevelser. Min erfaring underveis ble dog at mange av spørsmålene jeg hadde tenkt å stille, ble besvart av seg selv tidligere enn antatt. Jeg oppdaget også i etterkant at noen av de deltemaer jeg hadde antatt å være av relevans, var irrelevante ut i fra flere av informantenes perspektiv.

Jeg opplevde at alle informantene fikk tillit til meg. Jeg sitter imidlertid igjen med en følelse av at tilliten ble skapt på grunn av kredibiliteten en selv hadde som kraft av å være leder i spesialisthelsetjenesten.

#### 4. 7 Transkribering

Alle intervjuene ble transkribert. Hver ferdigstilte transkribering ble lagret i et eget dokument på en ekstern harddisk. Alle intervjuene ble transkribert ordrett direkte fra opptak, inkludert pauser. Jeg har valgt å utelate følelsesuttrykk og renskrevet det som ble sagt. Bokstaven F ble satt inn foran forskers uttalelser, og tallene 1,2,3 osv. ble satt inn i de ulike transkriberingene for den enkelte informant. Transkriberingene ble på mellom 12-18 sider pr informant. Fokusgruppeintervjuet varte i 1. 15 min og ga 24 sider med transkribert materiale. Transkribering ble ikke gjort umiddelbart av ulike årsaker. Hos to av informantene var det nødvendig med reisetid for å få gjennomført intervjuene og dermed ikke praktisk gjennomførbart. Ved to av de andre intervjuene ble transkribering gjennomført de følgende dagene.

#### 4. 8 Datainnsamling

Det ble gjort fire individuelle intervju. To av disse på informantens arbeidsteder, mens to ble gjennomført på kontor tilhørende u. t. Fokusgruppeintervju ble gjennomført etter at alle intervjuene var gjennomført og transkribert. På den måten hadde jeg god oversikt over hvilke hovedtema som skilte seg ut og som jeg ønsket å få en ytterligere diskusjon og meningsutveksling rundt.

Ved gjennomføring av fokusgruppeintervju bør man i stor grad legge til rette for at stemningen mellom intervjuobjektene er god. Fokusgruppeintervjuet ble gjennomført i grupperom ved St. Olav i etterkant av en større ledersamling. Intervjuguide til fokusgruppeintervjuet ble utarbeidet på bakgrunn av det som kom fram i de individuelle intervjuene. Etter 6 gjennomganger satt jeg igjen med 4 hovedtema basert på data fra intervju. Under hvert tema ble det satt flere underpunkter som støtte til bruk i gruppeprosessen.

Koding er en møysommelig og nitid prosess. Transkriberingen med hver enkelt intervju ga mellom 13-18 sider med tekst. Hvert enkelt avsnitt ble gjennomgått og tema satt i kodegrupper forut for fokusgruppeintervjuet. En av fordelene med kvalitativ tilnærming er nettopp muligheten for at å planlegge, gjennomføre og innhente informasjon, for deretter å gå tilbake til ny planlegging, intervjuer eller eventuelt endre noe av opplegget (Jacobsen, 2013). Fokusgruppeintervjuet i etterkant av de individuelle intervjuene ga en slik mulighet i og med at temaene her ble utviklet på grunnlag av svarene som ble gitt i intervjuene.

Hensikten var å se om informasjonen som framkom i den gjensidige dialogen mellom informantene kunne vise tilbake og understøtte eller bekrefte de tema som var gått igjennom. Denne sorteringen av tema bør ikke forveksles med empirinær koding slik Tjora (2017) beskriver dette bør gjøres. Dette var heller ikke hensikten med sorteringen, som til en viss grad kan sies å ligne på en slags temabasert sortering.

#### 4.8.1 Analyse av data

Hvert enkelt intervju med informantene ble gjennomgått og kodet hver for seg. Deretter ble det laget kodegrupperinger hvor det syntes å være logisk. Disse kodegrupperingene ble lagt inn som hovedoverskrifter i tema for fokusgruppeintervjuet.

#### 4.9 Reliabilitet og validitet

To viktige aspekter ved forskning er reliabilitet og validitet. Reliabilitet viser til dataenes pålitelighet mens validitet omhandler hvor godt dataene som framkommer representerer fenomenet (Johannessen m. fl., 2010). Reliabilitet og validitet har en annen betydning i kvalitative studier, enn i kvantitative (Thagaard 2011s, 22). Å studere egen virksomhet via kvalitativ metode setter åpenbart de tradisjonelle måtene å tenke på reliabilitet og validitet på prøve. Så lenge man ikke har strukturerte datainnsamlingsmetoder og observasjonene er verdiladet og kontekstavhengige kan man vanskelig reteste de funn man gjør eller sjekke ut for Inter reliabilitet. Sistnevnte begrep, Inter reliabilitet viser til det som skjer hvis flere forskere undersøker samme fenomen og kommer fram til samme resultat (Johannessen m. fl.,

2010, s. 40). I hvilken grad man har behov for å bruke begrepene validitet og reliabilitet ved studie av egen arbeidsplass må man kanskje legge til side den tradisjonelle måten å tenke om disse begrepene som man finner i kvantitativ forskning.

I kvalitativ forskning vil man være ute etter å studere sosiale fenomen (Thagaard, 2011). Et eksempel på hvordan data farges av det at det nettopp er leder som er forsker og ser på andres ledes måte å forholde seg til de utfordringer man står i som leder. Når en av intervjuerne er i en maktposisjon, blir resultatene farget av «lip service» – folk svarer det de tror man gjerne vil høre (Nielsen og Repstad, 2006). Maktposisjon kan være at den ene er i en forskerposisjon, men i denne delen av forskningen også fra en mellomleder til en annen.

Innlevelse føre til økt forståelse (Johannessen m. fl., 2010). Innlevelse vil man kunne ha når man selv har erfaring fra det gjeldende området det skal forskes på. Det kreves analyse, drøfting og argumentasjon i forhold til resultater fra all type forskning. Den kvantitative forskningens resultater ser ut til å gi mulighet for generalisering, mens kvalitativ forskning ser ut til å kreve større grad av refleksjon og argumentasjon knyttet til resultatene.

Utgangspunktet for å ha en reflektert holdning til metodespørsmål kommer ikke minst av, hva Johannessen, Tufte og Christoffersen (2010) skriver;

*«mennesket har lett for å danne seg generelle oppfatninger, eller teorier, basert på egne erfaringer»* (s. 27). Når man sitter i en lederposisjon selv blir det nødvendighet å kunne ta steget til side i intervjurundene for på den måte å ikke la sine egne erfaringer danne basis for de fortolkninger eller den teori som dannes. Å kunne spørre og grave for å få fram informantens forståelse og mening i utsagnene han eller hun kommer med blir derfor av betydning, for på den måten å nettopp unngå å fortolke meningsinnholdet ut fra egne erfaringer.

Det kan stilles spørsmål rundt interreliabiliteten når spørsmålene er noe endret underveis, og dermed at det ble noe ulikheter mellom informantene, for å få fram meningsinnholdet under intervjuene. For eksempel vil et svar på et spørsmål hos en informant føre til at man stiller et nytt spørsmål for å få utdypet svaret. Men hos en annen informant vil svaret gi såpass mye meningsinnhold at man kan gå videre i intervjuet uten å måtte stille ytterligere spørsmål for å utdype det videre.

Jeg har ingen grunn til å etterlate et inntrykk og en illusjon av at intervjuene og mengden data ikke var krevende. Det samme gjelder graden av reliabilitet. Måten man tar intervjuene på første gangen, med den enkelte informant endrer seg både som følge av sin egen trygghet som intervjuer og forsker, samt det at informantene er ulike i seg selv. Spørsmålene blir i så måte tilpasset den enkeltes svar, avhengig av hvor mye informasjon som gis. Noen ganger hadde informanten kommet inn på tema og dermed helt eller delvis svart på spørsmål som var planlagt stilt. Dette gjorde at malen for spørsmålene ikke ble fulgt slavisk og stringent men forutsatte en «smidighet» og tilpasning til intervjuenes gang.

#### 4.9.1 Etiske betraktninger

Jacobsen (2013) viser til følgende tre etiske krav som bør følge forskning. Disse er krav om informert samtykke, krav på privatliv og krav om å bli korrekt gjengitt. Søknad med prosjektbeskrivelse ble sendt NSD for godkjenning før intervjuene ble gjennomført. I forbindelse med dette fikk alle informantene et informasjonsskriv om tema og samtykkeskjema. I informasjonsskrivet er formål, frivillighet, personvern og ansvar for prosjektet beskrevet. Jeg tok kontakt med de ulike informantene på forhånd over telefon for å presentere prosjektet. Emosjoner er en subjektiv og personlig opplevelse av ulike situasjoner. Intervju knyttet til hvordan informantene opplever emosjoner på arbeidsplassen vil derfor kunne oppleves som potensielt sensitivt. For at informasjonen ikke skal kunne spores tilbake til informantene er resultatene i oppgaven anonymisert. Alle informantene ble informert om dette på forhånd av intervjuet. Under fokusgruppeintervjuet utspilte det flere ganger seg en form for dynamikk mellom informantene som kunne gi seg utslag i latter eller små opptrinn i form av å gjøre seg til, lage skuespill, for å illustrere hvordan en situasjon framstår. Dette ble notert underveis og forhåpentligvis er med på å gi et bredere og rikere bilde av settingen. Slikt sett kan det kanskje motvirke noe av det Kvale og Brinkmann (2018) skriver at; *«transkripsjoner er kort sagt svekkede, dekonstruktualiserte gjengivelser av direkte intervjusamtaler»* (s. 205).

### Kap. 5.0 Presentasjon av funn

Etter å ha gått gjennom de fire individuelle intervjuene satt jeg igjen med en rekke utsagn som deretter ble samlet i ulike koder. Disse kodene ble så gruppert. Av det som framkom i

datamateriell etter intervjuene var det fire hovedområder som særlig pekte seg ut. Følgende overskrifter ble gitt etter at kodingen ble gruppert:

1. *Balanse*
2. *Håndtering*
3. *Lederskap*
4. *Emosjoner*

Disse overskriftene danner grunnlaget for spørsmålene og diskusjonen i fokusgruppeintervjuet. På den måten fungerte de innledende individuelle intervjuene som en slags siling av hva som var mest relevant å ta opp i fokusgruppeintervjuet. Etter at fokusgruppeintervjuet ble transkribert og analysert satt jeg igjen med følgende to overskrifter:

1. *Kunsten å balansere*
2. *Det emosjonelt krevende landskapet*

De to temaene er hovedsakelig knyttet til mellomlederens forsøk og behov for å balansere de ulike ressursene tilgjengelig for å utføre pålagte oppgaver, overordnede krav, ivareta ansatte og deres interesser, og egne opplevde emosjoner i arbeidet. Dette i en setting hvor endringsprosesser synes å oppstå kontinuerlig.

Det å balansere i denne sammenhengen omhandler flere sider ved det å være leder. Det viser seg i forhold til så vel administrative behov som det å ta hensyn til behov ansatte har. Hovedsakelig er det to sider av det å balansere som leder slik at man får utført de oppgavene institusjonen er satt til. Den ene siden er knyttet til det å lede en arbeidsplass gjennom økonomi, prioriteringer, fordeling av ressurser og håndtering av de ansattes behov og interesser. Dette skal til enhver tid balanseres. Den andre formen for balanse er ledernes emosjonelle håndtering av egne følelser knyttet til det å stå i ulike rollekonflikter, emosjonell belastning gjennom å lede kunnskapsarbeidere og svare ut overordnede krav. Samlet sett kan man snakke om en rekke ulike potensielle krysspress mellomlederen kan risikere å bli utsatt for.

Kunsten å balansere handler i større grad om et oversiktsperspektiv ut fra en interesse om hvordan og hvilke strategier mellomlederen tar i bruk for å håndtere arbeidshverdagen og løse de pålagte oppgavene. Del to omhandler egne emosjoner mellomlederen opplever i samhandling med system og ansatte. Bakgrunnen for sistnevnte fokus er hovedsakelig basert på at mellomlederen gjennom initiering og formidling av emosjoner direkte eller indirekte



påvirker ansattes effektivitet og velvære på jobb. Et annet aspekt ved mellomlederens emosjoner er også kunnskap knyttet til i hvilken grad dette kan gi, på kort eller lang sikt, helsefølger relatert til arbeidet for mellomlederen (Bono, Foldes, Vinson og Muros, 2007). De følgende avsnittene vil ha grunntemaene som overskrift. Under hver av disse vil ulike undertema bli presentert med utdrag fra intervjuene, både fra de individuelle intervjuene og diskusjonen i fokusgruppeintervjuet.

### 5.1 Kunsten å balansere

Ordet eller begrepet balanse er et gjennomgående brukt tema for å beskrive hvordan mellomlederne prioriterer og veksler mellom ulike tema i arbeidet de utfører. Teamet balanse ble berørt hos alle informantene i de individuelle intervjuene, knyttet til ulike situasjoner eller satt inn i forskjellige sammenhenger. Opprinnelsen til begrepet var spørsmålene i de individuelle intervjuene som berørte tema med hvordan det er å lede ansatte med sterk profesjonstilhørighet og å utøve kunnskapsledelse inn mot denne gruppen. Dette var i utgangspunktet ikke et ord eller begrep som undertegnede hadde som formål å få fram eller som var konstruert på forhånd eller ønsker verifisert fra allerede eksisterende teori. Begrepet er i så måte blitt «induktivt» konstruert.

Som nevnt i avsnittet overfor skiller informantene noe på det i forhold til det å balansere på ulike felt. Noen handler om å balansere gjennom å lede ansatte med sterk profesjonstilhørighet, mens et annet er å balansere mellom de ulike profiteringene på flere områder, som å prioritere mellom de faktiske krav og ressurser enheten satt inne. Hele tiden i et forsøk mot å veie dette opp mot tid og ansattes opplevelse av knapphet og ønske om medbestemmelse og autonomi. Det andre «feltet» er knyttet til håndtering egne emosjoner og balansere dette opp mot å ivareta sitt eget selv i det som noen ganger kan oppleves som sterke reaksjoner på eller under samhandling med ansatte og opp mot systemkrav.

Balansen består altså i måten man velger å ta avgjørelser og prioritere, en mer «mekanisk form» hvor man i mindre grad tar med seg emosjoner inn i avgjørelsen, og en balanse eller linedans hvor man må veksle og håndtere egne emosjoner. Det er tilsynelatende vanskelig å skille disse to delene helt fra hverandre da de til dels overlapper og virker inn på hverandre. Det siste momentet som vil bli beskrevet i dette avsnittet er hvilke strategier mellomlederen tar i bruk for å holde balansen og dermed kunne håndtere egne emosjoner i arbeidet. Dette

avsnittet i oppgaven kan derfor sies å være tredelt; Kunsten å balansere i en gitt setting med stadige endringer og omskiftelige rammer, kunsten å balansere egne emosjoner og hvilke strategier mellomlederen tar i bruk for å holde «balansen».

#### 5.1.1 Barn er ikke en Toyota- hvordan arbeidsbelastning og oppgavemengde påvirker og utfordrer

Hvordan opplever så mellomlederen å stå i mengden med arbeid. En av informantene uttrykker det slik:

*F: Hva er den største utfordringen med å være leder?*

*I: Det vil jeg si er antallet oppgaver, alt det vi skal på en måte, ja rett og slett akkurat nå så vil jeg si at det er på en måte oppgavemengden rett og slett, ja.*

Litt senere i intervjuet sier den samme informanten dette:

*I: ....hvis du har lyst til å utvikle deg selv som leder og finne en slags type stil og gjennomarbeide ting skikkelig og ha et eller to fokusområder så opplever jeg at summen av alle oppgavene er at jeg iallfall ikke får det til.*

Denne opplevelsen hos mellomlederen, av å ikke strekke til som følge av at det er for mange oppgaver å håndtere danner noe av bakgrunnen for oppgaven. En av balansens sider består å ta vare på ansatte, deres motivasjon og egenart i forhold til den jobben de er satt til å utøve. Å jobbe gjennom ting på en grundig måte lar seg ikke gjøre fordi mengden med administrative oppgaver blir for stor.

Ansatte i de organisasjonene mellomlederne er satt til å lede er profesjonsutdannede og kunnskapsarbeidere som kan ha mening om drift og prioriteringer. I et av de individuelle intervjuene uttrykker mellomlederen det slik:

*I: det oppleves utrolig problematisk, ja, det gjør det, den der hele kontinuerlige fokuset på effektivisering (hva skal vi gjøre mindre av) hvordan skal vi skvise mer saft ut av den der plomma, ja det er krevende. Der kommer jo faggruppene inn liksom, som du spurte om tidligere. Fagfolka har jo en ide om hva som er god pasientbehandling, og jeg bestrider jo aldri deres ønske om å bruke det eller det kartleggingsverktøyet ikke sant, det er god pasientbehandling, skvisen går jo på det å få folk med på tankegang på hva som er godt nok ikke sant, for det er jo sterke faggrupper som har sine kjepphester.*

*F: men når dette oppstår som et problem og du må stå i det, hva slags tanker gjør du deg selv som leder i slike situasjoner?*

*I: nei det er en sånn spagat, tenker jeg, litt av og til. Fordi det er jo sjelden jeg er uenig med mine ansatte når de utøver det de mener er god pasientbehandling, med de ressursene vi har som vi skal på en måte. Vi kan jo ikke tilby mer helse enn det vi har ressurser til, det er jo en konflikt vi har hatt helt siden jeg har starta å jobbe der, og sikkert lenge før det. Og det er jo en diskusjon jeg blir litt oppgitt over, vi kommer dårlig ut arbeidsundersøkelser, arbeidsmengde, arbeidsforhold ikke sant, antall oppgaver, men den er jo også eeh, få behandlerne med på at hvis «dere» skal oppleve kontroll på arbeidsplassen så må vi gjøre mindre av noe, men det er man liksom ikke med på.*

Informanten beskriver her hvordan han ikke nødvendigvis er uenig de ansattes meninger om det å utøve pasientbehandlingen, men at det kan være behov for å gjøre endringer for å få det til. Det å endre allerede eksisterende praksis for å få dette til er ikke noe ansatte «er med på». Endring av praksis vil ifølge denne lederen kunne føre til at det blir mulig å i større grad gjennomføre de pålagte oppgavene. Dette igjen kunne ha ført til en større opplevelse av kontroll og kanskje gitt seg utslag i arbeidsundersøkelsene. Det å ivareta de ansatte og deres ønske om medbestemmelse og dialog medfører noen ganger at lederen må ta valg uten å gå inn i dialog uten at ansatte blir aktive aktører i dette fordi mengden med arbeidsoppgaver gjør at man kan det. En av informantene sier det slik:

*I: ... i disse tider med veldig mye krav og knapphet på ressurser med tanke på alt vi skal innfri og mål krav, så er det jo enkelte ganger man må ta beslutninger uten å ta den demokratiske gangen. Det er jo av og til en vanskelig balanse i en kunnskapsorganisasjon tenker jeg hvor mine ansatte, kollegaer forventer å bli tatt med på råd, å drive å balansere denne - når skal jeg beslutte og når skal jeg balansere kan være utfordrende av og til..*

I dette tilfellet viser informanten helt konkret til problemstillingen man kan oppleve knyttet til hvordan man skal balansere dette med å ta avgjørelser og bestemme, uten å inngå i en form for dialog eller la ansatte få delta i beslutningsprosessen. En av de andre informantene uttrykker det slik i intervjuet knyttet til å utøve ledelse inn mot ansatte:

*I: «men jeg kan si det, i forhold til, som jeg sa i stad at det blir en linedans for å få balansert, være det å greie å lede den gruppa da, det er en sånn dynamisk prosess som en må være... må være litt på tå hev hele tiden, bestemt, støttende og, og å bidra til at man har rammene som kollegaene har å støtte seg til rett og slett. Ehhh, Utfordringen er å gi dem bekreftelse på, som bygger deres behov da».*

I de to overnevnte eksemplene vises det til to sider ved det å balansere. En knyttet til det å balansere rundt hvor og når man skal ta med ansatte inn i drøftinger og beslutninger. Den andre delen det å balansere i selve det å lede gruppen ansatte, i hva informanten beskriver som en dynamisk prosess som forutsetter at mellomlederen både skal bidra med å ramme inn og på samme tid yte støtte. Dette behovet hos ansatte blir av en annen av informantene relatert til å være tilstede og nær som leder.

Knappheten på tid og ressurser mikses gjerne med opplevelsen og behovet for enhver tid å være i endring som følge av kravene. I fokusgruppeintervjuet åpnes intervjuet med å spørre åpent rundt balanse og hvordan informantene jobber med dette. I den følgende dialogen mellom informantene kommer dette fram slik:

*I3: Du beskriver det klassiske dilemma da, at du antageligvis sikter når du spør om balanse, det var jeg sa det her om line- eller balansekunst på en måte, fordi det er jo det her lojaliteten opp imot oppdraget du har fått som leder, særlig mellomledere da, også er det behandlerendes behov for å bli ivaretatt og forstått*

*I1: Hmm.(bekreftende)*

*I3: Det er den her balansen som jeg syntes er vanskelig, du har jo med å være en seksjonsleder, mellomleder, så har du sagt ja til å innfri noen ytre krav ikke sant...*

*I1: Hmm (bekreftende)*

*I3: Samtidig som du har en behandlerstand som, 90% av behandlerstanden ikke nødvendigvis syntes kravene har noe for seg, ikke sant. På mange måter som for eksempel aktiviteter og innføringer av ditt og innføringer av datt ikke sant, så jeg kjenner meg godt i at man blir litt matt og litt sånn utmattet, ææhh.. så for meg så har det vært en oversettelsesjobb hvordan kan jeg på en måte oversette det som på en måte jeg har plikt til å levere. For eksempel som klinikkssjefen, avdelingssjefen er nødvendigvis ikke opptatt av fag, de er jo det, men de ser jo*

*på en måte på tallene. Når jeg prøver å oversette det til et språk som går igjen til behandlerne - mine medarbeidere, det er en vanskelig balansegang da.*

Informanten viser her til at det er en vanskelig å få «oversatt» oppgavene som er pålagt til behandlerne slik at de kan bidra til å innfri kravene. Mellomlederens oppgave blir dermed å oversette for behandlergruppen. Der ligger også noe av den vanskelige balansegangen for mellomlederen. Følgende dialog utspiller seg i fokusgruppeintervjuet rundt hvordan økt administrasjon og krav til ansatte gjør at mellomlederen opplever arbeidshverdagen som tung:

*I4: Det er vanskeligere og vanskeligere jo flere ting det blir. Jeg prøver bare å skjerme folk altså. Nå skulle vi ha en sånn dugnad på registrering og så holdte jeg igjen akkurat på den natta, hadde ikke et ord. Jeg satte å tenkte på når du snakket om følelser at jeg har tatt meg selv noen ganger og fått politikerspråk, sånn fjas «tomt» - «det får vi vente å se til med tiden» Det blir litt tungt.*

Et interessant aspekt ved informantens beskrivelse av ønske om å skjerme ansatte for dugnaden er like mye responsen i form av å svare ut med «politikerspråk» eller fjas. På en side forsøker mellomlederen å verne ansatte fra belastning, mens han eller hun selv forsøker å verne seg selv ved å unnlate å gå inn i materien eller problemstillingen. Resultatet blir altså en overfladisk dialog eller svar. Man kan få en mistanke om en form for kognitiv og emosjonell overbelastning hos den enkelte leder. En av de andre informantene følger opp dette utsagnet og responderer slik:

*I3: Kjenner meg igjen. Du må ha troa på det du skal formidle. Pakkeforløp er et godt eksempel fordi det er noe vi er forplikta til å utføre, i september så blir forløpstiden offentliggjort. Det blir jo som ventetider og ditt og datt ikke sant. 80% av pasientene skal holde forløpstidene. Så vet vi alle som sitter her at det ikke er en umulig oppgave men det en vanskelig oppgave, så for meg er det viktig å ha balansegang og ha troa på det jeg sier men samtidig vise forståelse for at dette er noe som er vanskelig, at barn er ikke firkantet – ikke sant. Barn er ikke en Toyota..... Så det er en veldig sånn balansegang hvis man er litt sånn uoppmerksom på sånn møter, har med inntoning å gjøre da. Fordi du på en måte en en stor...har en sånn, lede bup dirigere et symfoniorkester med bare solister ikke sant, så du må jo ta hensyn til ganske sære fagfolk som har jobbet i gamet lenge ikke sant så denne*

*balansegangen mellom å være, og ha troa på det du skal jobbe med, være tydelig og bestemt. Dette skal vi jobbe med, dette skal vi, dette må vi prøve å få til samtidig som at du ikke disser.*

De overnevnte eksemplene på balansen viser til flere områder. Det ene er å balansere en mengde «solisters» behov, ta hensyn til «sære fagfolk» og samtidig være tydelig og bestemt slik at fokus blir på å løse de pålagte oppgavene. Under denne balansegangen skal mellomlederen samtidig støtte og ramme inn. I hva en av informantene beskriver som en dynamisk prosess» hvor man også må være bestemt. De overnevnte sitatene fra intervjuene illustrerer noe av mellomlederens behov og danner på mange måter et bakteppe for hvordan man kan forstå utfordringer knyttet til det å balansere pålagte oppgaver og krav opp mot de ansattes behov for medbestemmelse og integritet.

### 5.1.2 Opplevde følelser og emosjoner hos mellomlederen

Å balansere i mellomlederens hverdag, er som vist overfor, en balanse mellom å svare ut de ytre krav og på samme tid ivareta de ansatte. Et annet trekk ved utøvelsen av ledelse og hvor begrepet balanse er uttrykt framkommer hvor mellomlederens egne emosjoner blir tematisert som det å balansere i arbeidet. En av informantene uttrykker dette slik i det individuelle intervjuet:

*I: »at du tar med deg følelser inn og ut av roller, tar med deg tanker, vurderinger hit og dit, så skal du være deg selv oppi alt dette. Ivareta verdier, integritet også står du i den velkjente spagaten da. Det er jo en litt sånn kameleon jobb. Rett og slett litt av en balansekunst, som å trå på eggeskall.*

En annen informant uttrykker det slik spørsmålet rundt hvilke følelser han opplever i en gitt setting med å yte samme grad av helsetjenester til tross ressursmangel:

*I: «det er jo nesten en type krisereaksjon, det er med sinne, resignasjon i starten – at man ikke blir hørt eller man tar hensyn til de tingene som faktisk. Så jeg går jo noen runder med meg selv og personale, men det er vanskelig å på en måte, jeg vet at mine emosjonelle reaksjoner virker inn på miljøet i poliklinikken. Så jeg må passe meg på å ikke bli for følelsesmessig engasjert, for da vet jeg at det bidrar til mer mistillit hos behandlerne, jeg tror at der er på en måte .... Det å balansere de følelsesmessige reaksjonene er viktig».*

I fokusgruppeintervjuet blir informantene spurt om dette med å holde balansen som leder og hvordan de opplever å håndtere utfordringen rundt det å «balansere». En måte å holde balanse på er ved å ikke la følelsene komme til uttrykk:

*I4: Blir jo vurdert, liksom. Det er jo det som er balanse å blir jo på en måte. Hvorfor viser du ikke følelser da....(spørsmålet rettet mot ansatte)*

*I1: Ja ja...*

*I4: For hvis du viser følelser liksom så bare....*

*I2: Da takler du ikke situasjonen*

*I4: Hele tiden det der...*

*I1: Fordi hvis jeg hadde vist følelser hadde det vært feil for en av de også*

*I4: Ja*

*I1: Så blir det mistolket, så, blir aldri fornøyd alle sammen*

De tre utdragene fra intervjuene gir et bilde av situasjoner som utløser emosjoner og følelser hos mellomlederen. Informantene er enig om at det å framvise følelser ikke noe man gjør overfor gruppen av ansatte. Det kan som en av informantene uttrykker det i det individuelle intervjuet, føre til mistillit hos behandlerne om hvorvidt situasjonen faktisk takles.

Opplevelsen av emosjonell dissonans og mulig rollekonflikt er sentrale tema i slik settinger. På spørsmålet om dette er noe mellomlederne opplever svarer alle utelukkende at dette er en del av hverdagen som leder. Spørsmålet er om å måtte framvise en annen følelse enn den man besitter kan føre til en diskrepans, eller emosjonell dissonans, som igjen kan føre til økt jobbrelatert slitenhet? Et interessant aspekt ved dette er hvor mye denne type belastning fører til at dialogen og samhandling med ansatte endres. På spørsmålet om endring av dialog som følge av stor belastning svarer informantene dette i fokusgruppeintervjuet:

*F: Dialog er ofte nevnt, når belastningen er stor kan dialogen gå over i skinndialog for å beskytte seg selv ?*

*I1: Var det ikke det (navn på leder) sa, litt sånn politikerspråk?*

*I4: (Ler)*

*I1: det kjenner jeg meg godt igjen.*

*I4: Blir litt sånn ...*

*I3: Jeg hører hva du sier ...*

*I4: Jeg ser at jeg blir liksom..*

*I3: ... jeg hører hva du sier...*

*I4: . jeg liksom ser at, bla bla bla (snakker babblete) og blir litt sånn...ffern og tar meg selv i å sitte tenke, å liksom koble meg på fordi at ja, det er ganske krevende å...*

*I3: Tar meg selv at i sånne situasjoner kan se ut som Thomas Gjertsen (norsk komiker og skuespiller), blir litt sånn (lager grimaser) (alle ler)*

I denne samtalen som utspiller seg mellom informantene i fokusgruppeintervjuet uttrykkes det hvordan man opplever en form for emosjonell og kognitiv avkobling når belastningen oppleves som stor. I siste nevnte dialog tar informantene på seg en slags skuespiller rolle for å hvis hvordan de kobler seg av når de samhandler med ansatte.

### 5.1.3 Kunsten å balansere mellom ytre systemkrav og indre krefter - «Just do it» eller harelabb

Informanten viser til at balanse i ledelse omhandler og berører flere nivå. Både når det gjelder større administrative forhold, og de små møtene som kan finne sted i ulike settinger og situasjoner, som for eksempel rundt små møteplasser som ved kaffemaskinen. En av informantene sier det slik om å balansere som noe gjennomgående i jobbhverdagen:

*I4: Jeg sitter og tenker på, det er liksom balansekunst på makronivå litt der administrasjon, men egentlig så opplever jeg det jo i nesten alt jeg gjør. Alle disse dette mikromøtene - rundt kaffemaskinen, hva sier jeg ... det er ikke noe jeg går rundt og gjør bevist da, men jeg tror det er noe som hvis du har gående litt sånn konflikter, eller du er inn i en sånn personalsaker som du skal følge opp hele tiden, du vet så mye om så mange som du ikke kan del og det er prosess du ikke kan må liksom, det du sier får så stor betydning. Altså, det kan være en bitteliten ting som skyt av gårde reaksjoner og det er litt sånn.....*

Et eksempel på hvordan mellomlederen opplever arbeidsmengden kom fram i spørsmålet i fokusgruppeintervjuet om hvordan de opplevde arbeidsmengden. En av informantene uttrykker at ønske om at endringstakten ble bremsset og at man dette hindrer at man får gjort bedre og grundigere arbeid:



*I3: Det er ikke noe tvil om at det er mye, altså administrasjon tar mye tid. Synes du sa «ledertoget først og så fag etterpå?» Var det det du sa? Det er, altså ... Alt det vi implementerer, endringstakten vi står i er jo så massiv. Så jeg kunne ønsket at den takten, nå er det implementeringsstopp. På en lang periode, så kan jeg jobbe med det vi holder på med nå, det er litt det du sier at ledelse handler om å legge til rette for at de du har behandlerne du har, får gjort et godt og skikkelig arbeid imens det hele tiden er nye ting som skal implementeres og endres så får du ikke fred og ro. Det blir litt sånn harelabb. Største frustrasjonen er at det skjer så mye hele tiden at du ikke får den tida til å jobbe skikkelig.*

Endringstakten og arbeidsmengden oppleves som stor hos informantene. Denne frustrasjonen over å ikke få jobbet grundig som følge av dette svares videre ut av en av de andre i intervjuet. En av informantene viser til en tidligere plass hvor han deltok i ledelse og ønske om å komme i posisjon i forhold til det å kunne ta utfordringer som oppstår og ønsket om å komme dit hvor han igjen kan gjøre det på sin nåværende arbeidsplass som leder.

*I1: ... der jeg er leder nå har jeg holdt på med veldig mye andre ting fordi konteksten har ikke gitt meg det samme handlingsrommet som jeg hadde i (tidligere arbeidsplass), da jeg begynte (tidligere arbeidsplass) i ledelse var det på en måte å snakke med de, «nå gjør vi det», «just do it». Så kasta vi oss ut i det. Der jeg er nå tror jeg at jeg må holde på noen år før jeg kan nå det nivået, det er jo det jeg skal.*

For denne lederen var det å ha et komplett team, med frihet og ansvar til å utøve oppgavene, løsningen som gjorde at man unngikk hva informanten i utsagnet over beskrev som å gjennomføre oppgavene med «harelabb» på grunn av den store endringstakten. Denne informanten fant et lederskap hvor man hadde handlingsrom og kunne svare ut utfordringer, eller som informanten uttrykte det ved å bruke slagordet til merkevaren Nike «... just do it ...». På mange måter gir begge lederne her uttrykk for dette med å ikke komme i posisjon til å ta utfordringene som kommer slik de har det nå. Det kan bli «litt harelabb» som følge av det stadige behovet for å implementere og kravet til stadig endring.

I fokusgruppeintervjuet innledes tematiseringen rundt begrepet balanse ved at en av informantene beskriver dette inn mot nettopp mengden administrasjon:

*I4: Nei det er veldig krevende, det er kanskje særlig, blir veldig liksom tatt av alt dette administrative også er det en sånn bunke det skulle vært svart ut journaler, lest igjennom diverse journaler, frister når det blir liggende, sånn der ting. Det kjenner jeg at jeg liksom får*

*panikk, da tenker jeg strategimessig har jeg blitt veldig god på å legge meg flat, der hørtes jeg veldig teit ut. Bare stå for det å ikke ha mulighet til å gjennomføre, ja, får ikke til å gjøre alt da, må velge noe som «å ja du skulle ha de opplysningene for en måned siden beklager, det gikk ikke». Det er der skille at det ikke, altså jeg er bare en del av det systemet, har bare de ressursene jeg har. Det er ikke nødvendigvis meg som person.*

Mellomlederen beskriver her det å ikke få tid til å utføre oppgaver og svare disse ut innenfor gitte frister. Det oppleves som veldig krevende og kan gi en følelse av panikk. Informanten uttrykker at det ikke er nødvendigvis denne som person som gjør at oppgaven ikke blir gjennomført.

## 5.2 Strategier for å holde balansen

I de overnevnte avsnittene er de ulike utfordringene med å holde balansen beskrevet.

Gjennom intervjuene framkommer flere ulike måter, både bevisste og ubevisste, strategier informantene velger for å håndtere de ulike kravene. Dette gjelder kravsituasjoner som oppstår både fra system og ansatte. I de kommende avsnittene vil jeg trekke fram noen strategier informantene tar i bruk for dette.

### 5.2.1 Den ensomme rollen - å distansere seg som strategi

Mellomlederens rolle oppleves fra flere av informantene som en ensom rolle. Man søker seg inn mot likesinnede ledere, uten at disse er nødvendigvis er fysisk nærmere eller lett tilgjengelig for drøfting og eventuell emosjonell støtte. I fokusgruppeintervjuet blir dette tatt opp fra en av informantene og sett i lys av at man må bryte noen bånd med tidligere kollegaer som følge av å være i en annen posisjon overfor de enn tidligere:

*I4: Satt jo og tenkte på... fordi du sa at du kom utenifra det er mange som er ledere av oss som går da fra og være, har egentlig gått alle trinn da innenfor samme klinikken da. Jeg er veldig tett på kollegaen for det aller meste også plutselig har du lederhatten da, også kjente veldig fort på den distansen blir der med engang liksom. Det er ganske krevende syntes jeg. Å være, mange har forventninger både til meg som de kjente meg fra før og allianser og du må få nye allianser, det er krevende, å gå ut av det blir nesten litt – det er jo en ensom rolle. Det å kjenne på at alle du var tett på med.. tjo og hei*

Skiftet fra å være behandler til leder er også noe som framkom under intervjuene til flere av informantene. Det å fjerne seg fra klinisk arbeid og gå mer over til ledelse har noen

«omkostninger» for de av lederne som tidligere har hatt status i form av profesjon utdannede på lik linje med de andre kollegaene. En av informantene beskriver dette slik:

*I: Men å er utfordrende å ha vært en del av arbeidsmiljøet og vært tett på sånn og så skal du gå å bli leder for den samme gjengen da. Det er jo noen potensielle dilemmaer der da. Som gjør det vanskelig å gå inn til vanskelige samtaler der og være en del av det sosiale på en måte da.*

En av de andre informantene responderer på tema på følgende måte:

*II: Ja i hvert fall, det er saksavhengig og kontekstavhengig, noen ting av det vi holde på med f. eks til oss pakkeforløpet syntes jeg var bra. Da opplevde jeg meg som en del av gjengen på en måte. Det var jeg som hadde laget mandatet, satt ned arbeidsgruppe, og men det var god involvering i prosessen. Men da vi satt og jobba da kjente jeg at dette var noe felles. Da diskuterte vi faget, jeg kan delta med dem og, være med og styre det å sånn på en god måte. Imens på andre ting der det ikke er den deltakelsen, er det meg mot dem i verste fall, der det blir en kranglesetting som er ekstremt lite fruktbar, og det har det dessverre vært for mye av, og det er ensomt.*

I det øyeblikket lederen distanserer seg gjør dette noe med interaksjonen gjennom at mellomlederen ikke orker å ta innover seg responsene fra ansatte. Det kan føre til, slik en av informantene beskriver det, en form for diskreditering av responser fra ansatte:

*II: .... jeg har tenkt at du diskrediterer det du får av responser fordi det er så slitsomt å samlet sett ta det innover seg, at du nesten går over til en «det er bare vas» så jeg bare ignorerer, eller, heller går over til å ikke legge til rette for det heller, du lager møteformer og strukturer som gjør at det blir mindre av det. Også vet jeg at det er mye ledelsesteori som mener at det er riktig og fordi det er bedre for de andre åten, fordi de slipper å måtte lytte til det. En ting jeg har tenkt på, at den distansen på en måte kan være en mestringsstrategi, om det er god ledelse eller ikke er litt sånn mer».*

Lederne fjerner seg fra behandlerne ved å nærme seg systemet til tross for at de ikke nødvendigvis er enig i det som er bestemt og de føringer som er gitt. Lederne synes dermed å balansere eller regulere den tette kontakten og det emosjonelle arbeidet med ansatte ved å fokusere mer på systemets krav. Lederne blir som en av informantene uttrykker det selv «....mer instrumentell..» for å ikke bli emosjonelt involvert. Å fjerne seg fra det kliniske

arbeidet og det kliniske fellesskapet, å tre inn i lederrollen løses dermed på en måte gjennom å innta en «de og oss» holdning som strategi. Eller som en av informantene beskriver i utsagnet overfor, «*meg mot dem*». En måte å forsøke å balansere dette er å innta et ønske om dialog og dermed løse beslutninger i samarbeid med ansatte.

### 5.2.2 Ønsket om dialog og beslutninger gjennom dialog som strategi

Når man ser på det som kan fortone seg som ubevisste strategier for å håndtere balansen i arbeidshverdagen gjennom distansering, kan det virke noe paradoksalt at man ønsker dialog som verktøy. I sortimentet av hvordan mellomlederen velger å løse balansekunsten er både distansering og dialog to ulike virkemidler som også kan sies å «løse» ulike settinger. Løsningen blir for lederen å gjennom dialog manøvrere seg fram i dette landskapet. En av informantene uttrykker det slik på spørsmålet om hvordan det er å lede sammen med andre i komplekse situasjoner:

*I: Nei ikke så lenge man klarer å gå i en dialog med det og greie å snakke om akkurat det, hvem er det som har ansvar i forhold til hva til enhver tid.*

Dialogen betyr ikke at man nødvendigvis må eller skal være enige. En av informantene viser til en strategi han har brukt i dette:

*II: ..... Han lederen over meg ga meg et veldig godt råd på dette fordi han fortalte meg at den største risikoen med motstand og konflikt som leder mente han er at du søker andre sine plasser, slik som du sier, at du går til den behandleren du opplever allianse med, men hvis man skal få til god ledelse kan det godt hende at den som kauker deg i øret er den som skal ha kontakt med deg, han sa at dette med hvis du ser bevegelsesmønsteret ditt «hvor er det du går henn» så er jo risikoen at du aldri går dit du får kritikk, eller altså og det blir jo ikke bra for noen, så da bestemte jeg meg for at jeg skal faen meg gå dit liksom, og bare prate skit da. Det er jo noe jeg syntes jeg kan, det å skru på den skitpraten og spørre hvordan var det i helgen, det å oppsøke de, bare være der liksom. Det ja, syntes jeg er artig, det er en strategi for å hindre at, det motsatte syntes jeg blir uggent da...*

Informanten viser i denne sammenhengen til hvordan han oppsøker det som kan være situasjoner hvor man følelsesmessig kunne valgt å unngå. Denne type handling er det motsatte av en strategi hvor man inntar distanse og må kunne sies å være en aktiv måte å ta grep og stille seg i en posisjon hvor man kan utveksle og motta.

### 5. 3 Det krevende emosjonelle landskapet

Emosjonenes rolle i organisasjoner og arbeid er som nevnt i innledningen av oppgaven. Ved uttrekket av sentrale tema som framkommer under intervjuene er det i tillegg til balansebegrepet også forsøkt å få tak i de emosjonelle sidene ved det å være leder.

Emosjonene kan sies å danne et slags «bakteppe» for mellomlederens opplevelse av hvordan man håndterer (strategier) og opplever kravene. Emosjonelle faktorer ved ledelse er benevnt i flere sammenhenger i intervjuene og framkommer ved ulike grader av belastning og i situasjoner. Avsnittets ordlyd «det krevende emosjonelle landskapet» henspiller på mellomlederens «vandring» i et ulendt terreng som ikke alltid gir oversikt, og hvor man til enhver tid må holde balansen for å ikke trå feil eller i verste fall falle. Det å ta med seg egne emosjoner inn i arbeidet og møte med andre mennesker vil kunne endre utfallet av slike møter.

*F: hvis jeg ber deg benevne noen følelser i situasjoner hvor spesifikt ansatte krangler på ressursbruk eller krangler på faglig standard*

*I: jo det syntes jeg er mer ubehagelig, hvis de mener at jeg skal sende de på kurs og jeg sier at det skal vi ikke bruke ressurser på, det kan jeg kjenne slitenhet på, eller det er mer som brysomt, slitsomt, energitappende. Fordi det er blytungt, fordi hvis du skal ha tak i følelsene mine er det bare å spørre meg, i den bearbeidinger i de møtene der, jeg sa til kona mi at jeg merker at jeg har vært fjern noen ganger, sammen med ungene er jeg ikke tilstede, da har jeg skjønt at jobbtanker tar meg.*

Ubehagsfølelsen blir berørt av andre informanter under intervjuene. En av informantene beskriver det slik på hvordan det oppleves å presse ansatte til å yte:

*F: Hvordan opplever du å presse ansatte til å yte mest mulig jobb når de opplever seg allerede skviset i forhold til hva de klarer å yte?*

*I: Jeg synes det er utfordrende, jeg synes det er utfordrende at du har enkelte grupper som du er nødt til å gå i dialog med angående endringer av arbeidsmetoder kanskje for å øke volum, når det er ligger noen x faktorer der i forhold til delvis sykmelding, delvis ufør, æææ ... de har noe, flere har en livssituasjon som påvirker i perioder hvordan jobben er. Så er det vanskelig, så er det vanskelig på en måte. Enkeltpersoner som har jobber inne for et type struktur og regime over mange mange år og har funnet en måte jobbet på en måte de føler fungerer. Skal*

*du.... Når du begynner å løfte på dette her så kan det oppleves som et ubehag som jeg, som jeg kjenner på. Ja.*

Mellomlederne kan oppleve det som både utfordrende og ubehagelig å måtte utfordre ansatte og håndtere resurser samtidig som det er ønskelig. I et av de individuelle intervjuene uttrykker informanten det slik når det gjelder hvordan han forbereder seg selv på potensielt vanskelige møter med ansatte:

*I: Ja det er jo ting som er blitt bestemt som ikke nødvendigvis, altså måten vi skal gjøre ting på. Når jeg skal prøve å fremme et forslag i personalmøte kommer det jo reaksjoner, det er jo egentlig blåmandag hver andre uke, når det er personalmøte så skal jeg si noe om et eller annet så jeg tenker at det er viktig for meg å ivareta meg selv at jeg ikke blir en emosjonelt engasjert i alt som skal snakkes om eller besluttes.*

*F: hvordan gjør du det, klarer du å koble fra eller finner du en mening i det eller?*

*I: jeg tror at det går mer på erfaring, at jeg vet hva som venter meg så jeg forbereder meg mer psykologisk, så når jeg skal si «dette her» så vet jeg hva slags motstand jeg kommer til å få, også blir det nå slik da. Egentlig, ja.*

Mellomlederen må velge å ikke involvere seg i for stor grad for å kunne ivareta seg selv. Dette gjøres ved å forbedre seg selv psykologisk, med en form for selvinstruksjon, på hvilken motstand som vil kunne framkomme i slike møter.

### 5.3.1 «Å snakke med fienden» eller «å bli tatt til inntekt for alt ondt i hele verden»

Som tidligere vist var en av strategiene hos mellomlederne å innta en viss distanse inn mot ansatte. På den måten kan mellomlederen unngå at avgjørelser blir farget av at man for eksempel tidligere har vært nær kollega på samme nivå. I følgende utdrag fra fokusgruppeintervjuet svarte informantene ut dette i forhold til hva som ville vært en ønsket støtte for ledere:

*I 1: En ekstern veileder hadde vært perfekt for meg. Har tenkt på det flere ganger men aldri fått ut fingeren, men det er ikke lagt opp til det. Jeg har vært på lederutviklingsprogram som 100 andre i (helseforetaket), men ikke, der det har vært veiledningsgruppe som en del av det som en sånn hospitering, men ikke en ekstern veileder. Fordi det er så avansert dette med... for hvis du søker støtte inn i ledergruppa så får du det på en måte, men det kan oppleves igjen som du snakker med fienden fordi det formidles jo fra gruppa di at det er fienden. Fordi*

*ledelsen er fienden. Sånn har det vært mye til meg da, så det å ha hatt en helt nøytral, sånn litt utenfra med litt riktig kompetanse, har vært god ivaretagelse av mellomledere.*

Dette følges opp hos an av de andre informantene slik:

*I3: Helt kritisk, dårlig ..... som kunne frigjort tid til utvikling av både fagutvikling og organisasjonsutvikling, det er jo ene tingen, men den andre er jo den emosjonelle støtten en trenger hvis en har hatt en tung dag på jobben og det har vært en dårlig møte ikke sant? Fordi det er alltid like viktig å kunne gå inn på et kontor til en behandler som er din alliert og få litt feedback på at man må ikke bry seg. Fordi det går inn på meg, ikke sant, når det går på at du blir tatt til inntekt for alt ondt i hele verden, omtrent fordi sånn er det jo av og til, komme inn til en kollega du vet du har støtte til og kan liksom nyansere.*

Begge informantene er enig i at behovet for emosjonell støtte, gjerne eksternt eller hos en alliert kollega, hadde vært nyttig for å kunne stå i dette spennet mellom ledelse og ansatte. Det interessante som framkommer i dialogen er like mye hvordan informantene opplever de ansattes forhold til øvrig ledelse på nivå over og det å utføre de oppgaver man er satt til som mellomleder. Og at man via dette blir ansvarlig for og tatt til inntekt «for alt ondt i verden». Den ene av informantene beskriver det som at ansatte formidler at «ledelsen er fienden». Det kan ut fra de overnevnte eksemplene framgå av dette en slags form for polarisering og eksternalisering av administrasjon og utøvelse av fag og helsehjelp.

I slike møter vil man anta at mellomlederen opplever både en emosjonell og følelsesmessig påkjenning som til en viss grad kan komme til uttrykk rent atferdsmessig. En av informantene benevner i denne sammenhengen hvordan hun opplever en form for kognitiv tilbaketrekking skjer når arbeidsoppgavene oppleves som overveldende:

*I4: . jeg liksom ser at (snakker litt bablete) og blir litt sånn...fjern og tar meg selv i å sitte tenke, å liksom koble meg på fordi at ja, det er ganske krevende å...*

Beskrivelsen av å lede når man står i krevende situasjoner med ansatte beskrives av flere som utmattende. En av informantene svarer dette på hvordan det er å forsøke å holde denne balansen i hverdagen:

*I1: Skulle gjerne sagt artig men (ler her) (annen informant ler også), det jeg syntes var litt spennende med intervjuet her i forrige uke vi hadde en prat, så det har jo preget meg litt etterpå, det var en del spørsmål som var interessant å tygge på, jeg nevnte en sånn matthet da*

*han drev å maste om følelser, så kjente litt på at det er ganske krevende, at det er ganske utmattende den der å stå i den der.*

Distanseringen kan ut fra beskrivelsene informantene gir virke som en emosjonell og kognitiv frakobling, med påfølgende opplevelse av matthet og nummenhet. Dette er til en viss grad relativt sterke emosjoner knyttet til arbeidshverdag. Mattheten man opplever ved å stå i arbeidet kommer ytterligere fram i følgende dialog under fokusgruppeintervjuet:

*I2: Det du sa der i forhold til solister, det er der man kjenner en belastning i personalarbeidet tenker jeg, man kjenner at det er forskjell på når du kakker på enkelte dører, og da kan du snakke om en matthet. Du du vet du har motstand før du starter. Så...*

*I3: Der kommer mattheten inn, fordi 60/70% er medarbeidere som er gode nok, de går på jobb de er ikke verdens supermann eller slabbedasker. De gjør jobben sin helt ok, og det er det beste. Så har du de som er ekstremt dedikert, vært i gamet i 35år og da veit du at du får, de er urokkelige.*

I noen mindre grad enn det å bli tatt til inntekt «for alt ondt» kan noen av informantene rapporterer en endring i status når man går fra klinker over i ledelse. Dette framkom i større grad hos de som fra før av tilhørte en faggruppe med diagnoseansvar og som gjerne forbindes med den faglige status de hadde fra før.

*F.: er det på en måte, kan tenke seg at det er å rykke opp status, er det på noen måte et statusfall?*

*I1: Ja det sa jeg i intervjuet med deg, kanskje fordi du spør også, det var et stort statusfall for meg*

*I4: Tenker jo det, du får jo mye kred som fagperson når du ja, jeg satt som teamleder hadde sånn at folk kom til og det var akutt og så blir du litt på sida av det plutselig. Du er ikke lengre den som folk kommer til når, i mye mindre grad, det er noen andre som går inn i den rollen også kommer det masse utskiftninger og masse nye folk som ikke har sett meg i den rollen og bare kjenner meg som leder, de vet jo ikke egentlig hva jeg kan liksom (ler litt). Jeg jobber jo med meg selv og finner ut om jeg skal fortsette den veien eller, jeg kjenner jo at avstanden blir fort stor til den kliniske. Det er jo mulig å gå tilbake*



Grunnen til at dette trekkes fram her er at denne type endring av identitet og opplevelse av fall i kan ha noe å si for grad av selvbilde knyttet til jobbidentitet. Hvis man opplever statusfall på et område må man kanskje i større grad finne en ny identitet innenfor det å lede.

### 5.3.2 «If nobody hates you, you`re doing something wrong» (Dr. House)

Som vist overfor er det å kunne ha allierte blant ansatte en mulighet til å få ventilert og delt belastning. Det å finne områdene for fellesskap med enkelte ansatte blir et «savn». Det å ikke ha denne type allierte betegner en av informantene som

*«... Det er det store savnet mitt da, har ikke hatt noe særlig av den type behandler, det er på gang. Skulle gjerne gjort en del ting om igjen, fordi det å søke aktivt de, men jeg visste ikke hvem de var, tok litt tid før jeg skjønnte».*

Informanten viser her til at han startet opp i jobb som leder hvor han ikke kjente de ansatte fra før. Distansering og identifisering i en eller begge retninger når det gjelder mot ansatte eller mot øvrig oppdrag, gjenspeiler seg helt konkret i de årlige arbeidsundersøkelsene som gjøres vedrørende arbeidsmiljø. Noen av lederne viser til eksempler hvor andre i samme stilling som mellomledere har stått mot eller gjort «opprør» mot det bestående, og på den måten fått høy skåre blant medarbeidere på ledelsesparameter. Skal man sikre de ansattes fornøydhet med lederen må man jobbe for de, og stå opp mot ledelsen over.

En av informantene sier det slik under fokusgruppeintervjuet:

*«... men jeg tenker på en måte på det du sier, jeg har et oppdrag på en måte som jeg er forpliktet til å gjennomføre og hvis jeg ikke kan gjennomføre det oppdraget så har jeg ikke noe som leder å gjøre, ikke sant. Så ... så, fikk jo en helt grei score ikke sant (viser her til arbeidsmiljøundersøkelsen) , men den scoren som (snakker her om den forrige lederen) fikk var nesten opp i hundre, (lederen) tok til motmæle mot ledelsen ikke sant. De herre endringene og ditt og datt, implementeringene ville (lederen) ikke være med på, så (lederen) sa opp. Men ... men, jeg hadde jo første året på når jeg jobbet som leder i 7-8år siden snart.. og da hadde jeg bilde av noe Doctor House hvor det sto «If nobody hates you, you are doing something wrong» (flere ler når dette blir sagt). Den har jeg trøstet meg med».*

*II: Det er jo det vi snakker om*

*I3: Ja det er jo det vi snakker om.*

Løsningen i dilemmaet å stå i ansattes misnøye, eller for å holde balansen i dette, blir å velge å finne en mening i det overordnede oppgavene som er pålagt. Dette med å utøve endring på denne måten kan virke truende på ansatte. En av informantene uttrykker det slik:

*I: Jeg har jo en far som har vært leder i hele sitt liv da, så jeg kan snakke med han da. Så sier han noe som matcher med terapiforskning, han sier at du ikke skal ha for høy score, at du ikke utøver det endringsstykket som ikke skal være der, det er det samme i terapiforskning det, at hvis du er for godt likt som behandler er det relatert til ikke god nok effekt i behandling. Du skal være passe godt likt. Mens jeg var skyhøyt og grunnen til det var fordi jeg fulgte deres premisser den første tiden..... fordi nå tenker jeg at jeg bygger relasjon å sånt, så har jeg vist mitt sanne jeg, at jeg er oppdragsfokusert, at jeg ønsker å være en del av det større hele, som jeg vurderer i min analyse er truende for de fordi da er jeg en endringsleder. Eller da er jeg en som kommer til å krever at vi skal være en del av det større hele. Fordi jeg kommer ikke til å skjerme dere fra oppdraget, vi skal utøve for oppdraget, ferdig.*

De overnevnte eksemplene fanger opp noe av problematikken mellomlederne står i. skal de være tro mot oppdraget som ledelsen over har gitt, eller skal man gå med de ansatte og deres ønske og meninger om hvordan og hvilke helsetjenester som skal gis ?

### 5.3.3 Å holde balansen i et emosjonelt krevende landskap – fortsatt motivasjon

Som vist overfor opplever mellomlederen å bli utsatt for en rekke emosjoner. Knyttet til dette beskriver informantene noen strategier for å holde ut dette:

*I4: Det er jo litt det å ha evne til å ikke ta ting personlig, det krever noen egenskaper tror jeg..*

Et annet trekk ved mellomledernes måte å finne motivasjon på å stå i arbeidet framkommer hos flere av mellomlederne:

*II: Det er litt det vi snakker om, hvorfor skal man gidde det da ? Men det tror jeg er, ligger litt sånn, det det ligger i motivasjonen til meg da. Hvis jeg liksom klarer å komme dit, det er vel noe strategi det også, å lete fram til hvorfor er jeg egentlig her og driver med ledelse så er det jo pasienter og pårørende. Det er jo der engasjementet mitt ligger, så ja, er jo ekstremt glad i behandlerne og det de står for, det varierer jo mye da. Det er jo liksom hvordan vi som gruppe skal utføre oppdraget for det beste for befolkningen.*

*I1: hmm (bekreftende), Jeg kjenner mye på, eller jeg har tatt på meg læringsshatten da i det siste, jeg går og trækker rundt i ganske mye sånn konfliktstoff da. Da er det rett og slett å prøve å lære, det tror jeg er en mestringsstrategi når du spør om strategier i det her, så er det da observerer jeg meg selv og dem og tenker at dette kan jeg lære av også prøver jeg å bygge organisasjonsforståelse og mer sånn gruppepsykologi, det syntes jeg fungerer bra.*

Kompleksiteten ved mellomlederens motivasjon for ledelse kommer fram i et av informantens utsagn i fokusgruppeintervjuet hvor opplevelsen av dårlige øyeblikk kombinert med de gode «now moments»:

*I4: Jeg trives fordi jeg stort sett 60-70% av tia mi har det kjempetrivelig, de setter pris på meg og jeg på dem, også er det en prosent der d er blåmandag og jeg blir en sånn klagemur, en sånn container for dritt også de bra øyeblikka, «now moments», som det er ikke så verst på en måte. Men jeg tror kona mi blir en container hun og da, og enkelte dagene jeg kommer og spør hvordan orker du å stå i det*

*I1: At du setter folk inn i trygge gode utfordrerne roller, så setter du dem sammen innenfor oppdrag riktig nok med passe mengde ressurser så er det utrolig artig å være leder da fordi da kommer det veldig gode resultater og trivsel i tillegg.*

#### 5.4 Å lede er «Champions League»

I samtalen rundt dette med å trives som leder viser den ene informanten til kompleksiteten ved dette ved å vise til fotballens mesterliga og det å utøve ledelse. Innledningsvis startes fokusgruppeintervjuet med følgende spørsmål:

*F: Hvis det er litt for stor arbeidsbelastning, det er en balansegang. Trives dere med å lede da, være ledere?*

*I1: Av og til, mindre jeg en trodde. Jeg trivdes kjempegodt som teamleder i (nevner her tidligere arbeidsplass), fordi det var en kjempematch for meg og de jeg var leder for, hadde perfekt gruppe og vi hadde en sånn. jeg sa det ofte å , vi kan ta hva som helst vi, sant, sånn skikkelig godfølelse de kan hive hva de vil til oss, vi tar det, det var sånn selyfølelse i gruppa ikke sant. Det jeg holder på med nå er ledelse i et helt annet opplegg. Klinikklederen min sa at dette er champions league eller ... Fordi at det så avanserte greier, jeg tar over ei som har*

*vært der i 25år og hu etablert noe som sykehuset ikke står inne for, jeg skal være en murbrekker og lage noe nytt det er noe helt annet, så akkurat det er ikke noe jeg syntes er rå artig hele tiden nei, det er ikke det altså.*

Like mye som å fokusere på informantens opplevelse av at dette ikke er «rå artig» hele tiden, er like mye vinklingen på hvordan hans leder igjen omtaler denne type ledelse, altså mellomlederens oppdrag knyttet til endring av en godt fundamentert organisering, som en slags lederskapets «Champions League». Men tekniske finesser, i form av emosjonsarbeid, strategiske valg og kravet til kreativitet og improvisasjon kan speile hen til avansert lederskap. Dermed bli kanskje ikke «Champions League» i denne sammenhengen en metafor som forutsetter store arenaer i form av organisasjoner eller toppledere men henspeiler mer på behovet for «teknisk finesse» og «gefühl» for lagspill. En skal både ha spisseegenskaper som leder og være en fremragende lagkaptein.

## 5.5 Resultater og oppsummering av funn

I de individuelle intervjuene kom informantene fram med en rekke utsagn som illustrerer hverdagen som mellomleder i en del av spesialisthelsetjenesten. Utsagn som ; «*Jeg bader i emosjonell dissonans og rollekonflikt hver dag*», «*linedans*», «*balansekunst på høyt nivå*», «*mellom barken og veden*» gir til en viss grad rikelig med assosiasjoner til utfordringene mellomlederen står i gjennom arbeidshverdagen. Det er noe ulikheter i graden av opplevd arbeidspress og emosjonell belastning blant informantene.

Et annet gjennomgående trekk ved beskrivelsene av lederskap hos mellomlederne er at det for en stor del vises til mange negativt ladede følelser rundt det å lede. Tre av de fire lederne viser til at det foregår en regulering ut av jobbsonen og inn i den private sfæren. Ut fra analysen ser det ut som de poliklinikkene som mottar henvisninger direkte fra fastlege og kommunal førstelinjetjeneste opplever høyest grad av konflikt og stress knyttet til kvalitet på og faglig press, og derav muligens opplever oftere å stå i et krysspress og rollekonflikter. Høyt behov for administrasjon skaper et «merbyråkrete» som igjen kan synes å danne grunnlag for stress, høy arbeidsbelastning og i kjølvannet av dette emosjonell belastning og ulike grader av rollekonflikt.

Rolle som mellomleder kan oppleves som ensom til tider, med lite lederstøtte i nærheten. Dette kombineres også hos noen av informantene med et slags statusfall i forhold til rollen de hadde tidligere.

Balansen for mellomlederen består i å oversette oppdragene virksomheten får overfor de ansatte. Utfordringen ligger i at ansatte ikke identifiserer seg med og «eier» innføringene som ledelsen ønsker. Mellomlederens oppgave blir dermed å oversette for behandlergruppen. Der ligger også noe av den vanskelige balansegangen for mellomlederen. Det er en forventning blant ansatte at mellomlederen skal kunne tåle å stå i konflikten

Den mellomlederen som opplevde minst rollekonflikt og emosjonelt strev hadde ikke sin stilling knyttet til almen poliklinikk, men i en poliklinikk hvor mye av driften var rettet inn mot sengepost. På lederstil eller funksjon fungerte denne mer som koordinator mens seksjonssjef tok mye av de personalmessige utfordringene som kunne medføre høyere grad av emosjonell dissonans, rollekonflikt og stress knyttet til å håndtere mengden med arbeidsoppgaver.

Alle har tenk på bytte av jobb, eller gjort dette som følge av opplevd belastning. På mange måter brukes det som en slags regulering av lederen. Når ting ble vanskelig eller arbeidspresset ble for høyt så man på ledige stillinger i andre deler av systemet. Et annet gjennomgående trekk ved beskrivelsene av lederskap hos mellomlederne er at det for en stor del vises til negativt ladede følelser rundt det å lede.

Det å balansere mellom de ulike kravene i hverdagen kan ofte oppleves som en ensom jobb for lederen. Til tross for teamleder å støtte seg til, eller administrasjon er det enkelte situasjoner man ikke kan eller velger å drøfte. Flere av lederne beskriver hvordan distansen med ansatte utvikler eller endres som følge av hvordan man nærmer seg og identifiserer seg med overordnede oppgaver og oppdrag.

Lederen skal balansere mellom de ulike behov og krav og på samme tid håndtere egne emosjoner. Kompleksiteten forsterkes ytterligere det sistnevnte fordi slike ting vanskelig lar seg fange opp eller settes inn i strukturelle skjema. Ledelse i denne sammenhengen endrer seg fra situasjon til situasjon og vil til enhver tid være avhengig av den interaksjonen som skjer med andre. Faren er når denne funksjonen distanseres som følge av høy arbeidsbelastning eller som en av informantene påpeker i fokusgruppeintervjuet:

*II: Og det har jeg tenkt litt på, det er en bok som er veldig populær denne dagen «hvordan forstå idioter» eller hva den heter, som dukket opp i påsken. Faderen leste den og sånn. Der er du rød da, hvis du er den dysosiale, det er ulike farger. Det jeg satt å tenkte litt på da etter intervjuet med Erik og på en måte det med emosjonell dissonans ... rett og slett fordi jeg fant veldig få følelser, han maset om følelser, i det intervjuet, jeg fant ikke noe særlig. Så begynte jeg å lure litt på om det er en mestringsstrategi, du som mellomleder da .- du blir mer rød med tida. Så kan du spørre deg, er det en ønsket utvikling for BUP? At ledere blir så preget av å hele tiden være regulert, at du rett og slett ikke har kapasitet til det, så kan du rett og slett distansere deg litt, og tenke oppdrag, tenke liksom legge deg på den linja istedenfor å tune deg inn da.*

Motivasjonsaspektet ved det å være leder kan være en buffer mot utbrenthet og matthet. Kanskje er det som en av informantene sier at ved å skape gode resultater gjennom å sette ansatte inn i roller de mestrer, til tross for at disse er utfordrende, er utrolig artig og dermed bidrar til å holde oppe motivasjonen til å fortsatt lede.

Innledningsvis i kapittel 3 har jeg valgt å utdype det teoretiske konseptet rundt emosjoner og forsøkt å se hvordan de kan plasseres inn i en jobbsammenheng. I kapittelet 5 har informantene sagt noe om opplevelsen av å jobbe i ulike settinger og under ulike former for opplevd press. Og hvilke emosjoner som kan oppleves. Min opplevelse som intervjuer er at Det interessante her er også informantenes opplevelse av å relativt sterke emosjoner kombinert med behovet for at man må regulere seg, altså som en av informantene undrer seg over om ikke distansering blir en form for strategi. I det neste avsnittet ønsker jeg å drøfte informantens emosjonelle opplevelser.

## Kap. 6 Drøfting

De to hovedtemaene som «kunsten å balansere» og «emosjonelt krevende landskap» henger sammen og kan vanskelig sees på som to adskilte faktorer. Intervjuene og analysedelen har gitt en rekke data knyttet til det å være mellomleder i en arbeidshverdag bestående av en rekke kravsituasjoner, både emosjonelt og i forhold til arbeidsoppgaver. Jeg har forsøkt innledningsvis å plassere forståelsen av organisasjon, forholdet til omgivelsene og

mellomlederens plass i denne. Deretter emosjoner som en naturlig del av organisasjonslivet og det å være leder. Hensikten har vært å vise hvordan emosjoner utspiller seg og dannes i den kompleksiteten som følger av organisasjoner, oppgaver og samarbeidende aktører. På den måten er vanskelig, om ikke umulig, å ikke ta i betraktning emosjonens rolle når man beskriver faktorer som påvirker både interaksjon mellom mennesker og hvordan dette påvirker implementering og iverksettelse av for eksempel ulike strategier og det å lede under stadig endring. Emosjoner og følelser påvirker samspill og jobbutførelse så lenge mennesker samhandler og ulike interesser krysses.

I kunnskapsledelse som fag berøres en rekke ulike tema som improvisasjon, følelse (f. eks. magefølelse) og kreativitet (se Dehlin, 2011, Gottvassli 2011, Irgens 2006). På linje med begrep som kreativitet, intuisjon og improvisasjon kan emosjoner og følelser vanskelig settes inn i planarbeid, målstyringsdokumenter o.l. Slike begreper faller ikke lett på plass i en teknisk – rasjonell forståelsesramme innenfor organisasjon og ledelse. De er vanskelige å forstå og forutse, og følgene av emosjoner lar seg ikke predikere i særlig grad. I det kommende avsnittet drøftes de enkelte funn opp mot teori. De teoretiske konseptene er nevnt innledningsvis i avsnitt 3. Bakgrunnen er lederens behov for å balansere egne emosjoner for på den måten å håndtere arbeidsoppgaver og kompleksiteten ved disse.

## 6. 1 Barne- og ungdomspsykiatriens plass, brytning, kompleksitet og emosjoner

BUP er plassert som en enhet i spesialisthelsetjenesten, underlagt divisjon psykisk helsevern, som igjen er en divisjon under sykehusene. BUP samhandler med kommunale tjenester som fastlege, PPT, barnevern og en rekke ulike interesseorganisasjoner. Samhandling skjer i en kontekst hvor helsedirektorat og de enkelte sykehus økonomi og prioriteringer spiller inn. «Høstjakta» er et morsomt navn på hvordan avdelingsledere og øvrig ledelse kniver om prioriteringer når budsjettet for de ulike avdelingene og divisjonene innad i sykehus legges. Dette er de ytre rammene BUP som organisasjon befinner seg i. Det «indre livet», eller det oppgavene i organisasjonen består av, er pasienter og deres familier. Hvert enkelt barn og ungdom bringer som oftest med seg foresatte og familie, og derav behovet for å samhandle med andre instanser som fastleger, barnevern, PPT, interesseorganisasjoner etc. Noe samhandling skjer i samråd og frivillighet med pasient og familie, andre ganger ikke. Spesialisthelsetjenesten for barn -og unge må dermed forholde seg til svært ulike aktører og deres interesser. Dette danner rammene for oppgaver som ikke nødvendigvis er «straight forward», i den forstand at oppgavene som skal løses kan bli gjort gjennom prosedyrer og standardisering. Man kan

oppleve at oppgavene krever improvisasjon, fleksibilitet og kreativitet for å løses. Og helt tiden i konstante endringer hvor organisasjonen er i en form for bevegelse. Til tross for at dette er ønsket, og forsøkt gjennom pakkeforløp for utredning og enkelte lidelser. Kompleksiteten i krav fra omgivelsene og de enkelte pasienters behov for koordinerte tilbud fra flere instanser, blandes med kompleksiteten i poliklinikkens oppgaver knyttet inn mot selve behandlingen.

Ved at de ulike interessene møtes og brytes i feltet gjenskapes og utvikles institusjoner. Hvordan organisasjonen og den enkelte enhet ser ut på et gitt tidspunkt kan forandres måneder etter. Intervjuene har vist at en slik brytning av interesser skjer til enhver tid i møte mellom institusjonens krav og ønske om å utøve sitt formål og for eksempel de ansatte og deres behov. Mellomlederen balanserer i denne brytningen mellom de overordnede krav, eksterne samarbeidspartnere og ivaretagelsen av ansatte. Dette er på mange måter å holde balansen mellom «ytre og indre krefter» som til enhver tid endres som mellomlederen opplever som en balansegang, og en balansekunst. Derav tittelen på oppgaven. Mellomlederen skal således både forholde seg til og håndtere både mikro- og makroprosesser i sin arbeidshverdag. Dette oppleves av mellomlederne både som en mangefasettert oppgave, men også med en betydelig arbeidsmengde. Mellomlederne blir «*tatt av alt det administrative*» og risikerer å ikke ha mulighet til å gjennomføre oppgaver de er satt til innenfor kravfrist.

## 6.2 Kompleksitet i oppgaver og kompleksitet i emosjoner

Når lederne balanserer er det ofte i situasjoner som ikke nødvendigvis kan svares ut med standardisering, strategisk planlegging eller prosedyrer. Gjennom intervjuene kommer det fram flere faktorer i forhold til det som mellomlederen utøver av ledelse for å opprettholde og skape bevegelse i organisasjoner og omgivelsene.

Disse er fristende å sette dette inn i et kompleksitetsperspektiv for å forstå hvordan de ulike elementene virker inn på hverandre. Ut fra et kompleksitetsperspektiv på ledelse ser man forskjellen som oppstår gjennom det Uhl- Bien (2006) beskriver av ledelse som oppstår ved administrativ ledelse og den type ledelse som oppstår under uformelt tilpassede og dynamiske forhold. Mellomlederne må forholde seg til begge former for forhold. Uformelle og dynamiske forhold oppstår ofte i mellomledernes arbeidshverdag.

I dette spennet mellom endringer og bevegelse både på det ytre og indre planet som organisasjonen lever i opplever mellomlederen å stå i et krysspress av de ulike interessene og kravene som følger. I dette krysspresset opplever mellomlederen emosjoner og følelser.



Emosjoner kan i så måte sees på eller tolkes som psykologiske eller kroppslige responser på å leve i denne kompleksiteten som oppstår under uformelt tilpassede og dynamiske forhold.

Tidligere i oppgaven har jeg vist til at improvisasjon, kreativitet og teft på lik linje med emosjoner er lite stringente begreper som ikke nødvendigvis passer inn i en tradisjonell modell og tekning hvor implementering og ledelse følger en teknisk – rasjonell forståelse. Rotman og Melwani (2017) argumenterer, med bakgrunn i funksjonell teori, at kompleksiteten ved emosjoner kan fremme hva de kaller interpersonell kognitiv fleksibilitet. Emosjonell kompleksitet defineres som episoder hvor man opplever to eller flere ulike emosjonelle tilstander under samme emosjonelle episoden (Rotman og Melwani 2017, s. 259). Det Rotman og Melwani argumenterer for er at emosjonell kompleksitet gir muligheter i ledelsessammenheng til hva de kaller økt kognitiv fleksibilitet som igjen kan være med på å balansere de ulike perspektivene på en god måte. På den måten kan man åpne for en kreativ adaptasjon under endringsprosesser. En slik kreativ adaptasjon under den stadige endring og det å jobbe innenfor kompleksitet kan på den måten ha flere sider ved seg. For mellomlederen kan det fungere som et ledelsesverktøy for en selv, men også i forhold til hvordan han eller hun kan stimulere ansatte til åpenhet og fleksibilitet. Åpenhet og fleksibilitet åpner på den måten for kreativ tekning og muliggjør på den måten improvisasjon i oppgaveløsning og samhandling. Når mellomlederne i sitt møte med ansatte må forholde seg til flere ulike ansatte og deres ulike oppfatninger og emosjoner kan en slik fleksibilitet være et godt redskap nettopp for å løse oppgaver sammen.

I interaksjon med ansatte bør derfor ledere stimulere til kreativ tekning hos ansatte og gjennom dette sørge for at ansatte får støtte på det å inneha åpenhet og fleksibilitet. Samtidig gjør dette at lederen kan fungere som en rollemodell hvor åpenhet og fleksibilitet blir en del av kulturen på en arbeidsplass. Åpenhet og fleksibilitet gir mulighet for dialog og ut av dette man lære av feil som gjøres under endringsprosesser (Ashkansy m. fl., 2016). Her ligger muligheten for organisasjonen til å være lærende. Jeg vil på nytt trekke fram Hovdal og Hohoms (2013) begrep om meningsbrytning i denne sammenhengen fordi åpenhet og dialog gir anledning til å gjennomføre dette på en respektfull og god måte. Mellomlederens mulighet ligger her i å aktivt gå inn i meningsbrytningen med den opplevde emosjonelle kompleksiteten fordi den kan være med på å fremme kognitiv fleksibilitet. Rotman og Melwani (2017) viser på den måten at emosjonell kompleksitet kan være en mer adekvat tilnærming til endring i, og under den kompleksiteten, som organisasjoner opplever. En annen parallell som synes interessant å trekke inn i en slik sammenheng er Donald Schöns «refleksjon i handling» (Schön, 2001). Mitt

spørsmål er om ikke bruk av en slik lærende prosess som Schön viser til, forutsetter eller er hjulpet fram av interpersonell kognitiv fleksibilitet. Jeg lar spørsmålet henge litt uten å utdype dette videre. Men koblingen mellom emosjonell kompleksitet, kognitiv fleksibilitet og Schöns begrep om «refleksjon i handling» ville vært fristende å utdype ved en senere anledning fordi interpersonell kognitiv fleksibilitet synes å kunne gi mulighet for økt refleksjon i handling, som igjen kan være med på å hjelpe leder til å balansere. Ikke minst med tanke på at denne type refleksjon i praksis kan skje i usikre og unike situasjoner, nettopp fordi den ikke er bundet til en teknisk rasjonelt dikotomi (Schön, 2001).

Oppfordring til kreativ tenkning kan på denne måten sees i sammenheng med den emosjonell kompleksitet lederen kan kjenne på i situasjoner eller hendelser. Dette er med på å balansere og fremme dialog og åpenhet. Synet på kompleksiteten ved emosjoner er positivt i den forstand at man velger å se på hvordan man som leder kan håndtere utfordringene som følger av endringer og omgivelsenes kompleksitet til tross for at dette medfører ulike emosjoner. Emosjonene er der, det er hvordan man velger å balansere disse og kunne ta i bruk dem som avgjør utfallet. Selv om flere emosjoner medfører økt kompleksitet.

### 6.3 Dialog for å komme sammen om løsningen og som et middel for å balansere.

Et annet moment som trekkes fram under intervjuene er ønske om å få til dialog. Dialog henger naturlig sammen med det foregående avsnittet hvor åpenhet og fleksibilitet er benevnt. Under intervjuene uttrykker mellomlederne hvordan tidspress og mental slitenhet gjør at det å ta imot og lytte til ansatte kan være vanskelig. I det mellomlederne opplever at det blir såpass krevende å møte reksjonene til ansatte at man som leder starter med å diskrediterer, eller kognitivt sett opplever en mentalt slitenhet som gjør at man fjerner seg, er grunnlaget for dialog muligens svekket.

Gjennom dialog kan samspillet utvikles og man kan skape et felles begrepsapparat. Dette er hva Johnsen (2006) kaller språkskaping. En av mellomlederne uttrykker det som at han «...*på en måte må oversette*» det han har plikt å levere. I dette ligger det at mål formuleres og at problemer løses i samspill mellom interessentene (Busch, 2011). Mellomlederne ønsker å ha dialog med ansatte for å sammen jobbe fram forståelse og avgjørelser. I avsnittet om mellomlederens ulike roller viste jeg til Huy (2001) og hans inndeling av denne i fire deler. En av disse var rollen som kommunikator. Ut fra posisjonen mellomlederen har i kraft av nærhet til de ansatte og kanskje etter å ha jobbet seg opp «fra gulvet» kan denne i større grad få de ansatte til å identifisere seg med, og dermed gi en opplevelse av og forstå deres perspektiv.

Et annet moment her er at åpenhet og kognitiv fleksibilitet krever at man har mentalt overskudd til å gå inn i den type kontekst. En annen følge av dette kan være en mulig svekkelse av grunnlaget for dialog når den enkelte leder både opplever at endringstakten er for høy og at man beskytter seg selv gjennom å innta en mer instrumentell holdning rettet mot ansatte.

Meningsbrytningen har som hensikt å ivareta balansen mellom ulike forståelse og interesser (Hovdal og Hoholm, 2013). Meningsbrytningen kan i denne sammenhengen stå i fare for å ikke bli utført fordi den enkelte leder ikke opplever å ha overskudd eller rom for å ta i bruk åpenhet og fleksibilitet. Nettopp begrepet balanse er interessant i denne sammenhengen. Her fremmes et modell for å ivareta balansen, men ut fra oppgavens framstilling vil det handle om å klare å holde balansen, altså mer som å etablere balanse heller enn å ivareta noe som pr se ikke er tilstede. Dette er dog en liten digresjon, men allikevel er forskjellen der. Lederne som er intervjuet i oppgaven opplever ikke å ha balansen, de er i ubalanse. Det er en stadig jobb å etablere og da kunne holde den i arbeidshverdagen. Og ofte kommer man til kort, med det resultat at oppgaver ikke blir gjort til riktig tid, eller at det emosjonelle trykket gjør at man får symptomer som grenser inn mot dissosiering og tankeflukt.

Dialog kan kanskje være mellomlederens verktøy for å sikre seg at balansen finner sted. Gjennom dialogen med de ulike aktørene kan man likeså mye som å la dette danne grunnlag for å ta avgjørelser, få inn andres perspektiv og gjennom disse samhandle med aktørene, som å skape et felles utgangspunkt for eventuelle endringsprosesser og oppgavehåndtering. Gjennom dialogen kan mellomlederen utøve sin rolle som den nærmeste kan fange opp de ansattes emosjoner, og dermed se hva som kan ligge til hinder for endringsprosesser og strategiimplementeringer

#### 6. 4 Endringstakten vanskeliggjør dialogen, og dermed å holde balanse

Som nevnt innledningsvis er dagens samfunnsinstitusjoner under et konstant press i forhold til behovet for endring. BUP er intet unntak i så måte. Krav fra ulike aktører som styre, pasienter og pårørende og helsedirektorat sørger for å holde presset i gang. Ledelse i denne sammenhengen endrer seg fra situasjon til situasjon og vil til enhver tid være avhengig av den interaksjonen som skjer med andre. Lederskap blir derfor en funksjon av, eller eksisterer kun som en følge av interaksjon (Uhl- Bien, 2007).

Endringstakten oppleves som stor for mellomlederen og gjør at den enkelte leder ikke klarer å holde fast ved og utvikle rammer som kunne vært til hjelp. Slitenhet oppgis av mellomlederne

som en emosjon som følge av kravene som følger med endringstakten. Det kan dermed fortone seg som at de administrative kravene legger vel så mye begrensninger som det rammer inn virksomhetene og hjelper. Med andre ord skaper det stadige behovet for å rette seg etter endringer vansker med mellomledernes forsøk på å holde balanse i arbeidshverdagen.

Mellomlederens forsøk på å skape balanse mellom oppgaver, krav og ivaretagelse kan også sees i lys av hvilke ulike interesser som er tilstede. Interesser er et sett av komplekse størrelser som omfatter mål, verdier, ønsker og forventninger som får en person til å handle i en bestemt retning (Morgan, 2012, s. 169). Disse interessene skal i utgangspunktet balanseres for å nå de oppgaver som er satt. Flere av informantene uttrykker behovet for å oversette til de ansatte om dette. De forsøker å skape hva Johnsen (2006) skriver om at ledelse at det er å skape et språkskapende samspill gjennom dialog og gjennom dette klare å selge inn behovet for endringer eller implementering av strategier.

Faren med en stadig raskere endringstakt er at mellomlederen ikke rekker å omstille seg selv og ansatte gruppen. Det blir som en av informantene sier om å svare ut «jeg får det i alle fall ikke til». Hovdal og Hoholm skriver at man sammen med medarbeiderne kan finne fornuftige løsninger gjennom meningsbrytning, og dermed ivareta balansen mellom ulike forståelseshorisonter og interesser (Hovdal og Holm, 2013). Endringstakten gjør at man ikke alltid rekker dette. Hverken å skape det språkskapende samspillet og gjennom dette få til en meningsbrytning som skaper framdrift og kanskje konsensus. Og dermed legge et grunnlag for vellykket implementering eller håndtering av de endringer som til enhver tid skjer. De dilemmaene som presenteres i slike øyeblikk trenger ikke være ukonstruktive og demoraliserende. Dilemmaer kan også føre til å føre organisasjonen framover (Kvålshaugen og Wennes, 2012). Men å løse dilemmaer krever tid og mulighet for felles undring. Både kreativitet og dialog kan være faktorer som forutsetter muligheten for løsning av dilemmaer. Selv om konsensus ikke alltid kan oppnås eller er målet i seg selv.

For den enkelte profesjonsutøver kan verdier for en stor del avspeile hvilke oppgaver profesjonen har ansvaret for (Busch, 2012). Det vil si at ulike profesjoner vil kunne ha ulike sett av verdier. Og at lederen, til tross for helsefaglig bakgrunn eller grunnutdanning, kan ha et ulikt verdsett enn hva ansatte har. Ulike verdier kan dermed bli en ledelsesmessig utfordring men kan også ha en annen effekt. Motstridende verdier kan få en positiv effekt gjennom at ansatte må argumentere for de verdier de vil ha (Busch, 2012). Her ligger grunnlaget for å drive en form meningsbrytning som kan stimulere til læring og større verdibevissthet. Eller man velger å bryne seg på dilemmaer som oppstår som følge av de

ulike aktørenes interesser. Ledernes oppgave i denne sammenhengen blir nok en gang å balansere mellom grad av styring og de ansattes ønske om autonomi (Kvålshaugen og Wennes, 2011). Det å kunne få med ansatte på at man må gjøre ting på en annen måte for å løse de pålagte oppgavene er vanskelig. Dilemmaet oppstår dermed som et resultat av at bedre kontroll over arbeidet krever en forandring. Det ligger litt i den fagprofesjonelles «natur», at de ofte er autonome og har en stor grad av frihet til å lede og styre seg selv (Irgens, 2010).

## 6. 5 Administrasjon gir instrumentelle ledere?

Med utgangspunkt i at mellomlederen også er en praktiker vil god ledelse si å kunne ta ulike perspektiv for å løse oppgavene. Å være begrenset til ett perspektiv vil redusere evnen til navigere i en kompleks virkelighet (Irgens, 2011). Å lede godt i kompleksitet vil si å hele tiden veie opp når man skal åpne opp for nye perspektiver. Å lede i kompleksitet innebærer i så måte på mange måter å kunne balansere hvilke perspektiver man skal vekte.

Det er slik en av informantene uttrykker det en «*dynamisk prosess hvor man hele tiden må være på tå hev*». Det motsatte av den dynamiske prosess er når man inntar en instrumentell holdning til hva de ansatte formidler. Instrumentell holdning i dette tilfellet kan også gi assosiasjoner til en teknisk – rasjonell forståelse. Jeg er redd for at denne type forståelse vil komme på kollisjonskurs med dialog og åpenhet i et komplekst landskap hvor oppgavenes kompleksitet råder. På sett og hvis kan det likne på forsvarsmekanismer i den forstand at mellomlederen må skjerme seg for å ikke bli helt vippt av pinnen.

Faren er når dette kommer i situasjoner hvor det ikke er nødvendig og påkrevd, men i verste fall gjennomsyrrer måten man leder og balanserer på. Relasjonell kunnskap framstår også annerledes enn hierarkisk kunnskap på den måten at interessekonflikter og meningsbrytning står sentralt i utviklingen av ny kunnskap. For mellomlederen er interessekonflikt og meningsbrytning en mulighet til å utvikle kunnskap om egen ledelse. Emosjonenes påvirkning må allikevel tas med i betraktning og vurdering slik at de ikke «overskygger» og hindrer lederen i å ta del i dette sammen med ansatte. Som noen av informantene viser til er at når det er mye administrative oppgaver er det en fare for at man inntar en mer instrumentell rolle i utøvelsen av sitt lederskap. En slik instrumentell tilnærming kan altså sees analogt med det å innta et teknisk- rasjonell perspektiv på utøvelsen av lederrollen.

Bruk av emosjoner som en aktiv del i å utøve ledelse finner en hos ledere som utøver transformasjonsledelse hvor formidling av visjon brukes for å motivere ansatte (Lewis, 2000). På den annen side kan for eksempel verdibasert ledelse, transformasjonsledelse og karismatisk ledelse ha mindre relevans når man utøver ledelse overfor profesjonsutdannede. Vektlegging av selvledelse og fokus på ledelsesfunksjonen heller enn lederatferd kan være viktigere i denne sammenhengen (Busch, 2011). Balansering og håndtering av egne emosjoner kan dermed bli viktig da bruk av denne type ledelsesform er mindre relevant for å skape ønskede resultater. Effekten av å ta i bruk emosjoner for å modellere følelser hos andre er fortsatt lite påvist (Lewis, 2000). Som verktøy for å lede profesjonsutdannede kan dette dermed i mindre grad være av betydning for utøvelse av ledelse. Det vil dermed ikke si at mellomlederne ikke skal ta hensyn til eller betrakte emosjoner som uviktige i denne sammenhengen. Dehlin (2011) viser til en form for hva han kaller kontekstuell stemhet i kunnskapsledelse. Dette forutsetter en form for emosjonell og intuitiv empati hos leder (Dehlin, 2011, s. 70). man kunne også brukt et ord som beskriver ledernes emosjonelle inntoning til en gitt situasjon. Det informantene gjennomgående uttrykker er at mengden administrasjon er så stor at man både må utsette oppgaver, og ikke klarer å ta inn over seg de ansattes ønske om å meddele eller dele av egne frustrasjoner og emosjoner. Dehlin (2011) stiller spørsmålet om hvilken form for ledelse man får hvis man som leder avviker fra å la seg stemme av den sosiale situasjonen, og i verste fall undertrykke empati og innlevelse.

## 6. 6 For mye administrasjon hindrer kunnskapsutvikling og utvikling av lederrollen ?

Hvis det er slik at administrasjon og mengden pålagte oppgaver minsker handlingsrommet for meningsbrytning står en i fare for å miste muligheten til å utvikle ny kunnskap om å lede. Den gjensidige skapende utviklingen skjer ved at man «roter» seg gjennom et landskap i fellesskap (Hovdal og Holm 2013, s. 15). Jeg våger meg på å si at ved å trekke inn metaforen «jobbe seg gjennom et emosjonelt krevende landskap» kan på mange måter sees analogt med dette. I alle fall i den grad mellomlederen får ansatte til å være med på å stake ut veien og være med på denne veien. I dette ligger det ikke at leder skal dele emosjoner med ansatte slik at disse er med på opp og nedturer, men å skjule disse vil i verste fall kunne oppleves som at mellomlederen har en skjult agenda eller ikke evner å bry seg. Mengden av administrasjon og oppgaver medfører opplevelsen av å komme til kort og som en av informantene uttrykker det, gi en følelse av «panikk». Emosjonelt kan dette føre til at mellomlederen opplever en jeg-

jobb konflikt hvor det sentrale her blir opplevelsen av eget selv inn mot følelsen av å beherske og mestre jobb.

Interessekonflikter og meningsbrytninger kan ved å løftes opp i lyset minske det emosjonelle trykket leder opplever. Gjensidig forståelse for interessekonflikten, aktørenes motiv og det emosjonelle trykket mellomlederen står i kan være transparent i den forstand at spillets regler er tilgjengelige og mulige for alle å ta del i. Det er dermed mulig å la emosjonell kompleksitet danne et grunnlag for lederen til å ta innover seg ulike perspektiver og balansere hvor mye disse skal vektlegges (Kleiman og Hassin, 2013). Å skape en transparent form for ledelse gjør at som en av informantene beskriver; at jobben med å oversette i større grad lykkes. Endringen kan eies av alle aktørene og dermed få legitimitet.

## 6. 7 Rom til å lufte følelser

Ut fra samtalene med lederne framkommer det at arbeidshverdagen består av en rekke situasjoner som framkaller emosjoner og følelser. På samme tid er både muligheten til å uttrykke de, samt å dele disse begrenset. Dette rommet til å uttrykke emosjoner og følelser kunne vært gitt i samråd med kollega eller overordnede. Huy (2010) mener at det kan være mer praktisk for toppledelsen å ta temperaturen på ansattes emosjoner gjennom å monitorere mellomlederes emosjoner på vegne av ansatte gruppen. Gjennom en slik framgangsmåte kan toppledelsen få tidlig tilbakemelding om implementeringer eller endringer forløper på en grei måte eller endinger må gjøres underveis (Huy, 2010, s. 1405). Dette er i så fall en svært konkret mulighet for toppledelsen å forsikre seg om at implementering av strategier og drift skjer uten for store vansker. Å ta «temperaturen» på emosjoner kan altså for toppledelsen være en god måte å se hva som fremmer eller hindrer implementering (Huy, 2010). Mellomlederen kan kanskje i like stor grad «tappe» de ansattes emosjoner og dermed vite hvordan han eller hun skal gå fram for å lede, både i endring og i kompleksitet.

Følelser og rommet til å uttrykke dem, blir påvirket av hvilken posisjon lederne har. I tillegg spiller organisasjonens struktur, kultur og relasjoner inn. Særlig mellomledere opplever en mangel på arena for å lufte følelser, diskutere, uttrykke tanker og tvil. Motivasjonen bidrar til at mellomlederne utfører det følelsesarbeidet som kreves og ser dermed ut til å trives i rollen (Gunnarsdóttir, 2016).

Det vanskelige i en arbeidshverdag som består av å håndtere en rekke ulike arbeidsoppgaver er kanskje at lederen ikke får overskudd til å få løftet blikket. Fokus blir de nære oppgavene som

å svare ut krav og arbeid knyttet til personalmessige utfordringer. Dette tar mye av tiden og kan kalles primæroppgavene. Samtidig er det lite rom til å få luftet egne følelsesmessige belastninger knyttet nettopp til utfordringen med å ikke strekke til både emosjonelt og ressursmessig. Med andre ord risikerer mellomlederen å ikke få påfyll på egen motivasjon og håndtering av arbeidsoppgaver samtidig som man opplever at det blir tappet litt hele tiden av den energien man satt inne med som behandler eller teamleder. Statusfall for enkelte av lederne er også med på å kunne bygge opp under en opplevelse av at å være mellomleder blir et slags tapsprosjekt på flere områder. Trivselen i rollen ligger i å få til hva en av informantene sier i fokusgruppeintervjuet fordi han opplever at «60-70 % av tida er det kjempetrivelig, de (ansatte) setter pris på meg og jeg på dem ...».

### 6.8 Emosjonell dissonans og rollekonflikt

Et gjennomgående trekk ved mellomledernes rolle er at de alle er enig om at det å framvise emosjoner og følelser ikke er noe de alltid kan gjøre. Emosjonell dissonans og rollekonflikt er sentrale tema i denne forskningen. Emosjonell dissonans og det å oppleve å framvise en annen følelse enn den man besitter kan føre til en diskrepans, som igjen kan føre til økt jobbrelatert slitenhet. Denne slitenheten gjenspeiler seg i flere av utsagnene hos informantene. Bakgrunnen for dette kan være at mellomlederne opplever å bli utsatt for sterke emosjoner fra ansattes side. Benevner som diskreditering av responser, vanskelig å gå inn i det sosiale, endring av tidligere allianser og ignorering er eksempler informantene trekker fram i denne sammenhengen.

Det er et spørsmål hvorvidt det å stå i denne type emosjonell belastning over tid er helseskadelig. Som intervjuet viser opplever mellomlederne at de ikke kan vise følelser da dette kan oppleves som feil for enkelte ansatte. Emosjonell dissonans er et velkjent begrep innen arbeidslivet med blant annet omfattende undersøkelser hos ansatte innenfor service og sykehus. På sett og hvis er mellomlederne i en utsatt posisjon når det gjelder den rollekonflikten som oppstår når man må ta de ulike perspektivene og forholde seg til hvordan man skal ta valg ut fra disse. Et annet trekk lederne trekker fram er at rollen som leder gjør at man distanserer seg fra andre som man kanskje har jobbet sammen med før. Rollen endrer seg og man kan oppleve en form for ensomhet i rollen.

Flere av informantene støtter seg på de nære hjemme. En av informantene kunne oppleve en form for kognitiv avkobling etter jobb som gjorde at han «falt» ut. I dette ligger det en



potensiell, hva Byron (2005) kaller en jobb – hjem konflikt, men også hva man i psykologisk litteratur kaller en form for dissosiering. Dette er relativt sterke psykologiske mekanismer. En av de andre informantene opplever i slike situasjoner som å bli «*fjern*» og tar seg selv i å sitte å tenke.

Oppsummert kan man si at flere av informantene leter og jobber seg gjennom en prosess i forhold til det å utvikle seg som leder. Ensomheten og det å ha lite annet enn egen følelse på hvordan man når ansatte og forsøker å løse problemstillinger gjennomgående uttrykt av mellomlederne. Ønske om å fatte avgjørelser i dialog opp mot det at man må effektivere oppgaver og lojaliteten til systemkrav innebærer et mulig dilemma som må balanseres og også en potensiell rollekonflikt i forhold hvem man ønsker å framstå som og å være.

## 6. 9 Om det å balansere som begrep i ledelse

«Balansekunsten» befinner seg dermed i grenselandet mellom emosjonelt arbeid både overfor ansatte, ansvaret for pasientbehandling og de ytre styrte kravene som er pålagt lederne ansvar. Verdikonflikter er en del av hverdagen innad i de fleste organisasjoner. Og de ulike dilemmaene ledere står i kan minne om konflikt om hvilke prioriteringer man skal gjøre, altså hvilke verdier lederen vil framstå med og vektlegge. Denne må håndteres i ledelsesprosessen (Busch, 2012).

Felles for alle lederne som er intervjuet er deres emosjonelle betoning av det å være å lede. Alle beskriver ledelse som en balansegang mellom ytre krav og rammer som er satt opp mot ansattes behov. Det er på mange måter en dans mellom å ivareta, støtte, håndtere, stille og formidle krav. Balansen mellom administrasjon og hvor mye man skal vie den dynamiske prosessen det er å ivareta og utvikle ansatte, eller å drive kunnskapsledelse av profesjonsutdannede med de emosjonelle sidene dette innebærer. Emosjoner og følelser som nevnes i denne sammenhengen er knyttet til ubehag og kan kjennes utfordrende.

Som framkommet under intervjuene med mellomlederne blir man utsatt for ulike grader av emosjoner. Alle lederne uten unntak har sett seg om etter andre jobber som følge av det de opplever som arbeidspress. Det har blitt en «flukt fra en krevende jobbsituasjon.

Helsedirektoratets veileder er klar på at helseforetakene er ansvarlige for å tilrettelegge slik at lederskap og rammebetingelser for å utøve dette er tilstede. Av de fire informantene er det overveidende en opplevelse av at emosjonell belastning og administrative krav er for store.

Ideelt sett kunne man tenkt at det å håndtere belastninger burde kunne vært lagt til egne rekker, dvs hatt en overordnet fortrolig eller veileder i ledelsessammenheng. Når dette ikke skjer er resultatet at man finner uformelle arenaer å ta følelser og frustrasjon ut. Å ta det ut hjemme blir en vanlig strategi for informantene. Hvor hensiktsmessig denne type ventilerings er skal ikke drøftes i denne oppgaven, men sett i lys av følelsen rundt det å oppleve seg som alene eller ensom som leder, kan det være en pekepinn på at man kan i større grad bistå lederne til å få rom for håndtering av slike følelser innenfor et profesjonelt kollegium med andre ledere. Det er som vist en nær og tidels overlappende sammenheng mellom emosjoner og følelser. Følelser i prestasjon og kunnskap er omtalt av Gottvassli (2011) i «Den gode prestasjon- rasjonalitet eller følelser». Gottvassli (2011) presenter i artikkelen et tredje syn på kunnskap hvor intuisjon, følelser, teft og estetikk inngår som en del av kunnskap og prestasjoner. Nå er dette kanskje lett å argumentere for at kunnskapsutvikling per se er et annet konsept enn mellomlederens utførelse av ledelse. Argumentet for å bringe dette inn, er som det skrevet i innledningen, utviklingen av leder rollen er også utviklingen av kunnskap om hvordan lede, og det å lede. Gjennom følelser, teft og intuisjon kan man skape gode prestasjoner (Gottvassli, 2011). Med andre ord er det mulig å kunne se på de overnevnte begrepene og på hvilken måte disse skaper gode prestasjoner også innen ledelse. Og kan teft, følelse og intuisjon være lederens verktøy for å balansere?

Oppgavens problemstillinger utkrystalliserte noen områder som i større grad lederne kan løses gjennom for lettere ivareta ledergjerningen. Mellomlederne som er intervjuet har bestått av ulike faggrupper og med arbeidssted i ulike sykehus. Til tross for dette er det lite forskjeller i opplevelsen av det å lede og behovet for å balansere. Ledelse har ikke virket profesjonsavhengig, men mer et uttrykk for personlige variabler eller egenskaper. Ingen av lederne benevner at en flerfaglig ansattegruppe, og i det en mulig kilde til potensiell profesjonskamp, er et opplevd problem. Det vises mer til personlige egenskaper hos den man er leder for når det kommer til ulike utfordringer

## Kap. 7.0 Avsluttende kommentar og forslag til videre forskning

Denne oppgaven har forsøkt å knytte sammen utfordringene som følger av komplekse oppgaver, hvilke emosjoner dette frambringer og hvordan mellomlederen forsøker å balansere både sitt eget «jobbselv» og det omgivelsene krever.

Kravene til ledere øker i takt med kravene om drift og organisering av kunnskapsøkonomi. Å lede en tverrfaglig sammensatt gruppe kan være utfordrende i seg selv når man ikke tilhører og naturlig nok ikke innehar faglig legitimitet. Desto viktigere blir det da at leder kan ledelsesfaget, og dermed drive ledelse av kunnskap andre faggrupper innehar, og ikke en selv. Betydningen av institusjon, teft og følelser i kunnskapsarbeid, og i det implisitt slik jeg tolker det, i ledelse av kunnskapsarbeidere, er hva Gotvassli (2011) betegner som den tredje vei å drive fram kunnskapsutvikling. Uformell læring i praksisfellskap kan muliggjøres gjennom å la ledere møtes til samtaler om nettopp det å skape balanse i ledelse gjennom institusjon, teft og følelser.

I spriket mellom å lede kunnskap på en god måte, utøve rettighetene pasienter har og ha ansvaret for at det drives god pasientbehandling, ligger en mengde potensielle emosjoner å «gjærer». Emosjonsarbeid blir en naturlig del av lederes virke og hverdag. Både med tanke på å ivareta ansatte og framstå som ekte og genuine i sitt virke som leder. Det kan kreve sin leder å være klar over følelser og framvise disse i ulike kontekster som oppstår i en arbeidshverdag.

Kjennskap til emosjoner i ledelse, lederstil og rollekonflikt, bevisstgjøring rundt begrepene, og ens eget forhold til dette i lederskapet kan være nyttig i så måte. Det samme gjelder i forhold til hva Morgan (2012) betrakter som de ulike formene for interesse som kan oppstå i arbeidslivet, og den potensielle spenningen som oppstår mellom disse interessefeltene. Det finnes ikke undertegnede bekjent fora for å uttrykke emosjoner og forholde seg til disse som leder. I praksisfelleskapet er det i alle fall ikke, selv om det er som en av mellomlederne sier, «mulighet til å ta en telefon» og drøfte med kollega.

Et annet aspekt med den type kunnskap som framkommer i mellomledernes utøvelse av ledelse er kunnskapsdeling. Kunnskapsintensive virksomheter forutsetter lederskap, klokskap og kreativitet for å skape innovasjon (Hovdal og Holm, 2013, s. 2). Og innovasjon må til for å løse oppgaver på en bedre og mer effektiv måte. Mer pasientbehandling for hver krone krever nye måter å tenke på. Kunnskapsdeling innen ledelse krevet kanskje at man ser på ledelse på ny måte. Gjennom å skape en ledelseskultur hvor kunnskapsdeling skjer rundt balansebegrepet og emosjonenes rolle, kan man forhåpentligvis fremme god kultur i ledelse.

De ulike situasjonene som oppstår forutsetter at lederen må velge ulike tilnærminger for å håndtere disse, både praktisk og emosjonelt. Situasjonsbetinget ledelse har som utgangspunkt i at ingen lederstil i seg selv er den beste. Det er den totale situasjonen som bestemmer hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig og som bør velges (Busch m. fl 2012, s. 338).

Ledelse vil aldri bli en eksakt vitenskap (Goleman 2002, s.90). Emosjoner kan bestå av en rekke urasjonelle faktorer. Det lar seg sjelden styre og kan vanskelig tas inn i en logistisk tankegang. Arbeidsprosedyrer og retningslinjer kan vanskelig beskrive hvilke emosjoner som passer inn og hvordan man skal forholde seg til de. Begrep som tristhet, sinne, glede, eller kollektive gruppefølelser som oppstår som følge av motstand mot endringer kan vanskelig legges inn i prosedyrer ved arbeidsplassen. Jeg har ennå til gode å se emosjoner som en faktor i ROS (risiko og sårbarhets) – analyser gjennomgått i forhold til endring.

Det er en krevende oppgave å plassere emosjoner og dets påvirkning på ledelse og samtidig sette dette inn i en organisasjonsmessig sammenheng. Dagens arbeidsliv gjør at det er nødvendig å snakke om et gjensidig avhengighetsforhold mellom leder og ansatte. Samtidig er ledere på alle nivå avhengig av å bli akseptert i kraft av faglige og menneskelige kvalifikasjoner. Den formelle autoriteten i form av stillingsinstruks og plassering i organisasjonen er ikke tilstrekkelig (Busch m. fl., 2012, s. 328).

Det betyr kanskje som Hovdal og Holm (2013) påpeker at institusjonene må gjøre et valg, man kan ikke bli god på alt. Til det er ressursen for knapp eller for marginal. Mellomlederen må gjøre valg som baserer seg på hva hver enkelt situasjon frambringer og krever. Det samme gjelder i forhold til hvilke emosjoner man kan tillate å gi uttrykk for eller hvordan man skal håndtere disse.

Dilemmaet ligger i at det ved tidspress kan være behov for å velge en dirigerende stil i det medvirkning alltid krevet mer tid (Busch m. fl., 2012). Å lede «*orkester av solister*» kan være vanskelig i så måte. Profesjonsutdannede lar seg ikke nødvendigvis styre. Autonomi, stor grad av frihet og mulighet til å styre seg selv kjennetegner denne gruppen (Irgens, 2010). For å løse mange av oppgavene barne- og ungdomspsykiatrien er satt til må mellomlederen sammen med øvrig ledelse åpne for nye måter å løse disse på. Dagens ressurser, eller hvordan de er organisert, strekker tilsynelatende ikke til. Oppgaver som krever kreativitet og nytenkning krever derimot en annen lederstil enn hva man kanskje i utgangspunktet har behov for å gjøre ved tidspress. Mellomlederen må i dette balansere presset på å få gjennomført oppgavene samtidig som han eller hun skal stimulere til en viss grad av nytenkning og kreativitet for å løse pålagte oppgaver.

## Litteraturliste:

Abraham, R. (1999). The Impact of Emotional Dissonance on Organizational Commitment and Intention to Turnover. *The Journal of Psychology*, 1999, 133 (4), 441-455.

Adams, G. A., King, L. A., & King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work–family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.

Ashford, B. (2000). Forword. I Ashkanasy, N. M. Hartel, E. J. C. & Zerbe W. J. *Emotions in the workplace* (s. xxi). Westport, Conneticut: Quorom books.

Ashkanasy, N. M., Humphrey, R. H. & Huy, Q. N. (2016). Integrating Emotions and Affect in Theories of Management. *Academy of Management Review*, 175-189.

Balogun, J. (2003). From blaming the middle to harnessing its potential: Creating change intermediaries. *British Journal of Management*, 14 (1), 69-83.

Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotion Contagion and Its Influence on Group Behaviour. *Administrativ Science Quarterly*, 47, 644-675.

<https://doi.org/10.2307%2F3094912>

Brief, A. P. & Weiss, H. M.(2002). Organizational behaviour: Affect in the Workplace. *Annual Review of Psychlogy*. Vol 53, 279-307.  
<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.53.100901.135156>

- Bono, J. E., Foldes, H. J., Vinson, G. & Muros, J. P. (2007). Workplace emotions: The Role of Supervision and Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 2007, Vol 92, no 5, 1357-1367.
- Borum, F. (1997). *Strategier for organisasjonsendring*. København: Handelshøjskolens forlag, 113-126.
- Busch, T. (2011). Verdibasert ledelse i offentlige kunnskapsorganisasjoner. Irgens, E. J. & Wennes, G. *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Busch, T., Vanebo, J. O. & Dehlin, E. (2012); *Organisasjon og organisering*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Byron, K. (2005) A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behaviour*, Vol 67, No 2, 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carey, M. A. & Smith, M. W. (1994). Capturing the Group Effect in Focus Groups: A special Concern in Analysis. *Qualitative Health Research*, Vol 4, No 1, 123-127. <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/104973239400400108>.
- Carter, S. M. & Little, M. (2007). Justifying Knowledge, Justifying Method, Taking Action: Epistemologies, Methodologies, and Methods in Qualitative Research. *Qualitative Health Research*, 17(10), 1316-1328
- Clarke, C., Hope-Hailey, V. & Kelliher, C. (2007). Being Real or Really Being Someone Else? Change, Managers and Emotion Work. *European Management Journal* VOL 25, no 2, 92-103.
- Cortina, J. M. & Landis, R. S. (2009). When Small Effect Sizes Tell a Big Story, and When Large Effect Sizes Don't. Lance, C. E., Vandenberg, R. J. *Statistical and Methodological Myths and Urban Legends*. Routledge.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader–member relationships. *The Leadership Quarterly*, Vol 13 (5), 615-634 [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00147-9](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00147-9)

- Dehlin, E. (2011). Klokskapens pragmatikk- om kunnskapslederrollen. Irgens, E. J. & Wennes, G. *Kunnskapsarbeid. - om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gallagher, S. (2012). *Phenomenology*. Basingstoke/New York: Palgrave Macmillan
- George, J. M. (2000). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, Vol 53(8), 1027-1055  
<https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0018726700538001>
- Goleman, D. (2002); Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, s. 78-90 (2) 78
- Goleman, D. , Boyatzis, R. &McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gottvassli, K-G. (2011). Den gode prestasjon- rasjonalitet eller intuisjon, teft og følelser. Irgens, E. J. og Wennes, G. *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, vol 6, (2), 219-247.
- Gross, J. J. (1998). The emerging field of emotion regulation. An integrativ review. *General Review in Psychology*, 2 (2), 271-299
- Gunnarsdóttir , H. M. (2016). Autonomy and Emotion Management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic Journal of Working Life Studies*. ISSN 2245-0157. Volum 6. Hefte SI. s. 87-108. DOI: 10.19154/njwls.v6i1.4887.
- Grøholt, B., Garløv, I., Weidle, B. & Sommerchild, H. *Lærebok i barnepsykiatri* (5. utg). Oslo: Universitetsforlaget.
- Helsedirektoratet (2008). *Veileder for poliklinikker i psykisk helsevern for barn og unge*. Oslo forlagstrykkeri.
- Helsedirektoratet (2013); Spesialisthelsetjenesteloven med kommentarer.  
<https://www.helsedirektoratet.no/tema/spesialisthelsetjenesteloven>

- Helse- og omsorgsdepartementet (2019). *Opptrappingsplan for barn og unges psykiske helse (2019–2024)*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-121-s-20182019/id2652917/>
- Helseplattformen.no. <https://helse-midt.no/vart-oppdrag/prosjekter/ehelse/helseplattformen>
- Hochschild, A. R. (1983). *The managed heart commercialization of human feeling*. Berkeley: University of California Press
- Hoffart, A. & Langkaas, T. F. (2013). Emosjon og kognisjon i kognitiv terapi. *Tidsskrift for norsk psykologforening*. 50, 752-758.
- Hislop, D. (2005). *Knowledge Management in Organizations*. Oxford: Oxford University Press.
- Hovdal, K. A., & Hoholm, T. (2013). *Endring i komplekse kunnskapsinstitusjoner*. Paper til NEON konferansen i Bergen, November 2013.
- Huy, Q. N. (2011). How Middle Managers group- focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic Management Journal*, 32, 1387-1419.
- Huy, Q. N. (2009). Interaction between cognition and emotion on processes of strategic renewal. *Academy of management Proceedings*, Vol 2009, No. 1  
<https://doi.org/10.5465/ambpp.2009.44247997>
- Huy, Q. N. (2002). Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers. *Administrativ Science Quarterly*, 47, 31-69.
- Huy, Q. N. (2001). In Praise of Middle Managers. *Harvard Business Review*, 79 (8), 72-79.
- Indergard, A-M., Knardahl, S. & Nielsen, M. B. (2016). Emotional dissonance and sickness absence: a prospective study of employees working with clients. *International Archives of Occupational and Environmental Health Springer, International Archives of Occupational and Environmental Health* 90(1), 83–92.
- Irgens, E. J. (2010). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E. J. (2011). De beste blant oss. I Irgens, E. J. & Wennes, G. *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.



Irgens, E. J. (2006). Nødvendig eller uansvarlig? I: Steinsholt, K. & Sommero, H. (red.). *Improvisasjon: Kunsten å sette seg selv på spill*, s. 281-307. Oslo: Damm.

Irgens, E. J. & Wennes, G. (2011). *Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2013). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring I samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg). Kristiansand S: Høyskoleforlaget AS

Johannessen, A. ,Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Johannessen, J-A. & Olsen, B. (2009). *Positivt lederskap- Jakten på de positive kreftene* Magma.

<https://biopen.bi.no/bi-xmlui/bitstream/handle/11250/93262/Magma%200109%20Jon-arild%20Johannesen%20og%20Bj%C3%B8rn%20Olsen.pdf?sequence=1>

Johnsen, E. (1984). *Introduktion til ledelseslære*. København: Nyt Nordisk Forlag

Johnsen, E. (2006). *Ledelseslisens*. København: Dafolo forlag.

Kleiman, T. & Hassin, R. R. (2013) When conflicts are good: Nonconscious goal conflicts reduce confirmatory thinking. *Journal of Personality and Social Psychology*. 105(3), 374–387. <https://doi.org/10.1037/a0033608>

Knudsen, K., Gunnarsdóttir, H. M. & Karlsen, J. E. (2014). Aldri fred å få? – Rollekonflikter midt i lederlivet. *Sosiologisk Tidsskrift*. ISSN 0804-0486. Volum 22. Hefte 01. 28-51

Krueger, R. A. (1994). *Focus groups: A practical guide for applied research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2018). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Oslo: Gyldendal akademiske.

Kvålshaugen, R. & Wennes, G. (2012). *Organisere og lede. Dilemmaer i praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Leana, C. R. & Barry, B. (2000). Stability and change as simultaneous experience in organizational life. *Academy of Management Review*, 25, 753-759
- Lewis, K. M (2000); When leaders display emotion: how followers respond to negative emotional expression of male and female leaders. *Journal of Organizational Behaviour* 21, 221-234.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, nr.2, 71-87
- Mayer, J. D, Salovey, P., Caruso, D. R. & Sitarenios, G. (2001) Emotional Intelligence as a Standard Intelligence. *Emotion*, Vol. 1, 232-242. DOI: 10.1037//1528-3542.1.3.232
- Mintzberg, H. (1993); *Structure in Fives. Designing effective organizations*. USA: Prentice Hall.
- Morgan, G. (2012); *Organisasjonsbilder. Innføring i organisasjonsteori*. Oslo: Gyldendal Akademiske.
- NBUP (2019). *Ledelse i en omskiftelig tid* . <https://nbup.no/oslo-22-24-oktober-2019/>
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon. F. Nyeng, & G. Wennes (Red.), *Tall, tolkning og tvil* ( 245-279). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Rotman, N. B. & Melwani, S. (2017). Feeling mixed, ambivalent, and in flux: The social functions of emotional complexity for leaders. *The Academy of Management Review*, Vol 42. No. 2, s. 259-282
- Rydland, M. (2015). *Hvilken rolle spiller mellomlederen* I Magma, 7 , s. 47-55. <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Russel, J. A.& Feldman Barret, L. (1999). Core Affect, Prototypical Emotional Episodes, and Other Things Called Emotion: Dissecting the Elephant. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 76, No 5, 805-819
- Schwandt, T. A. (2001). *Dictionary of qualitative inquiry*. CA: Thousand Oaks. Sage.

- Schön, D. (2001). *Den reflekterte praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*, 51-68. Århus: Forlaget Klim.
- Sims, R. R. (2002); *Managing Organizational Behaviour*. Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- Stacey, R. D. (2008); *Hvordan kunnskap vokser fram*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Sy, T., Saavedra, R. & Côté, S. (2005). The Contagious Leader: Impact of the Leader's Mood on the Mood of Group Members, Group Affective Tone, and Group Processes. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 2, 295–305
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Thomassen, M. (2006); *Vitenskap, kunnskap og praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Tjora, Aksel (2017). *Kvalitativ forskningsmetode i praksis*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.
- Vie, T. L. & Glasø, L. (2008). *Følelsesregulering som et jobbkra*v. Magma, 6.  
<https://www.magma.no/foelelsesregulering-som-et-jobbkra>
- Voronov, M. (2014). *Toward a Toolkit for Emotionalizing Institutional*. I Emotions and the Organizational Fabric. Ashkanasy, N.M., Zerbe, W. J. & Hätel, C. E. J. (Red.)
- Wennes, G. (2006). "Jakten på den avhengige variabel". Om kvantitative idealer i ledelsesforskning og case-studier som alternativ. *Tall, tolkning og tvil*. Oslo: Cappelen Akademisk forlag.
- Westeren, K. I. (2011). *Kunnskap som ressurs i samfunnsøkonomisk forstand*. I: Kunnskapsarbeid- om kunnskap, læring og ledelse i organisasjoner. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yin, R. K (2014). *Case Study Research. Design and Methods* (5 utg.). CA: SAGE Publications, Cal.
- Zapf, G. (2002). Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations. *Human Resource management Review*, 12, 237-268.

Zerbe, W. J (2000). Emotional Dissonance and Employee Well-being. Ashkanasy, N. M. , Hartel, C. E. J., Zerbe, W. J. (Red). *Emotions in The Workplace* (s. 189-214). Westport, Conneticut: Quorum Books.

## Vedlegg 1

14.11.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



### **NSD sin vurdering**

#### **Prosjekttittel**

Emosjonell dissonans og rollekonflikt hos mellomledere

#### **Referansenummer**

154738

#### **Registrert**

23.04.2019 av Erik Wammer - erik.wammer@student.nord.no

#### **Behandlingsansvarlig institusjon**

Nord universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

**Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)**

Knut Arne Hovdal, knut.a.hovdal@nord.no, tlf: 74 11 22 57

**Type prosjekt**

Studentprosjekt, masterstudium

**Kontaktinformasjon, student**

Erik Wammer, erik.wammer@stolav.no, tlf: 95752492

**Prosjektperiode**

01.04.2019 - 01.10.2019

**Status**

25.04.2019 - Vurdert

**Vurdering (1)**

---

**25.04.2019 - Vurdert**

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg 25.04.2019. Behandlingen kan starte.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

[https://nsd.no/personvernombud/meld\\_prosjekt/meld\\_endringer.html](https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html)

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/5cade9c2-4ffd-4874-938e-0a550ab45164>

14.11.2019

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

1/2

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET**

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.10.2019.

**LOVLIG GRUNNLAG**

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for

behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Dersom du benytter en databehandler i prosjektet må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

#### OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

## Vedlegg 2

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

***” Emosjonell dissonans og rollekonflikt hos mellomledere-  
gjør dette noe med avstand til pasient, ansatte og overordnet  
system ”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på emosjonell dissonans og rollekonflikt hos mellomledere som jobber i spesialisthelsetjenesten. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Intervjuet er en del av en master i kunnskapsledelse. Intervjuet inngår som en del av 4 intervju. Hensikten er å komme fram til hvorvidt emosjonell dissonans og rollekonflikt oppstår i spennet mellom overordnede krav og hensynet til ansatte og om dette gjør noe med avstand til pasientbehandlingen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Intervjuet er en del av master i kunnskapsledelse ved Nord universitetet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Grunnen til at du er forespurt om å delta er i regi av ditt virke som seksjonsleder ved en BUP poliklinikk.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at blir intervjuet og at dette blir tatt opp på lydbåndopptaker. Det vil ta deg ca. 45 minutter-60 min. I etterkant av dette vil du bli forespurt om å delta i fokusgruppeintervju

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. de som deltar i prosjektet vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Dvs. at ingen av deltakernes personlige opplysninger (navn, alder) vil publiseres.

.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 1.9.2019. Personopplysninger og opptak vil slettes ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:  
innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,

- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord universitetet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Nord universitetet ved Erik Wammer eller veileder Knut Arne Hovdal.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen



Erik Wammer

Student

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Emosjonell dissonans og rollekonflikt hos mellomledere- gjør dette noe med avstand til pasient, ansatte og overordnet system*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- ☐ å delta i intervju
- ☐ å delta i fokusgruppeintervju
- ☐ Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 1.09.19

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 3

**Intervjuguide:**

**Bakgrunnsinformasjon**

**Navn:**

**Alder:**

**Utdanning:**

**Yrkesrolle:**

**År som leder:**

**Tidligere ledererfaring:**

**Hvor mange år har du vært ansatt i denne organisasjonen:**

**Hvor mange ansatte:**

**Faggrupper ansatte:**

**1. Hvordan vil du beskrive din lederrolle og lederstil**

Stikkord: Tilrettelegger, veileder, faglig ansvarlig, administrator

**2. Hvis du veksler mellom ulike lederstiler, hvilken vil du si du anvender til vanlig?**

**3. Hvordan kommer du fram til beslutninger eller hvordan utøve disse? Gjennom relasjon, dialog, overtakelse?**

**4. Opplever du en form for rollekonflikt i jobben du gjør?**

## **5. Rollekonflikt (rollen som i varetaker og pressmaker)**

*Ansatt vs system*

Hvordan opplever du det å måtte presse ansatte til å yte mest mulig jobb når de opplever at de er presset i forhold til jobbytelse fra før?

Hvilke tanker gjør du om deg selv som leder i slike situasjoner?

Utrykker du dine følelser på en åpen måte i samhandling med ansatte?

Undertrykker eller skjuler du noen av dine følelser i samhandling med ansatte?

## **6. Pasientbehandling**

*Pasient vs system*

Hvordan oppleves det å måtte stå til ansvar for å yte helsetjenester til barn og unge når du har en begrensning på ressurser?

## **7. Emosjonelt (følelsesmessig betoning)**

Hvilke følelsesmessige (benevn følelser) opplever du i slike situasjoner som nevnt overfor? (sinne, glede, frustrasjon, fortvilelse, oppgitthet, resignasjon ...)

## **8. Press, fag og etikk**

*System vs fag*

Opplever du at krav fra overordnet ledelse går på bekostning av faget?

Opplever du at ansatte mener press i form av krav, ytre faktorer (henvisninger etc) gjør at det ikke kan drives forsvarlig pasientbehandling. I så fall, hva gjør dette med deg som leder, hvordan håndterer du dette følelsesmessig.

9. Hvordan vil du beskrive dine egne reaksjoner/ følelser på motstanden du blant ansatte?

10. Hvordan vil du beskrive egne reaksjoner/følelser på motstand systemet gir i forhold til ivaretagelse av ansatte eller pasientbehandling?

11. Hva er din opplevelse av kontakt/ emosjoner rettet in mot pasientbehandling/ ivaretagelse (gjør dette noe med din opplevelse av empati) etter at du ble leder?

12. Ville det vært aktuelt å bli behandler igjen?

13. I hvilken grad reflekterer du selv over rollen du har (identitet), og i hvilken grad klarer du å endre mening, emosjons regulere deg selv i situasjoner som medfører emosjonell dissonans eller innebærer høyt stress?

14. Opplever du å ha endret etisk syn/ moral eller har en annen avstand til pasienten etter at du gikk fra kliniker til å være leder?

15. Når du tenker på din selvidentitet som yrkesutøver, dine personlige verdier og behov (profesjonelle behov). Er dette kompatibelt med den måten du utøver lederrollen? Hva er den største utfordringen med å være leder?

## 16. Avslutning og avrunding:

Er det noe du vil tilføye til de spørsmålene jeg har stilt?

Er det noen spørsmål du ville ha stilt ut over eller utdypet?

## Vedlegg 4

### Fokus gruppeintervju:

*Gi kort redegjørelse for bakgrunnen for prosjektet og om begrepene emosjonell dissonans og rollekonflikt. Under er en rekke koder på ting som framkommer i intervjuene. Kan dere reflektere dette.*

#### **Balanse**

1. *Hvordan opplever dere å håndtere balansen/ linedansen/ spagaten i jobb når det gjelder krav og ivaretagelse av ansatte? (oversettelsesjobb- nikker),*
2. *Hvilke strategier (personlige) for håndtering av balanse brukes (bevisst/ ubevisst)?*
3. *Er det en koblingen mellom å håndtere balanse og det å håndtere emosjoner man opplever (som f. eks emosjonell dissonans)?*
4. *Er rollekonflikt, emosjoner og emosjonell dissonans en naturlig og forventet del av deres hverdag?*
5. *Er det en sammenheng mellom høy pasientaktivitet og rollekonflikt / emosjonell dissonans og vansker med å holde balanse*

#### **Håndtering**

6. *nEr tidsbegrensning også en ressursbegrensning? Å ikke kunne innfri forventninger*
7. *Brukes diskurs (dialog) som en handling for å komme fram til løsninger med ansatte (både mot krav og innad på egen arbeidsplass)? Føres det noen ganger skinndialog med ansatte eller ledere og har dette noe med høyt arbeidspress?*
8. *Summen for stor? Hva gjøre man?*

#### **Lederskap**

9. *Er det å være leder en ensom oppgave ?*
10. *Muligheten til å forsvare seg mot ansatte*

11. *Lojalitet- Stå inne for systemet; en forsvarsmekanisme og et nødvendig onde?*
12. *Statusfall ?*
13. *Ledertoget først, fag etterpå ?*
14. *Trives dere med å lede? Og hvorfor*
15. *Hva gjør at man trives? Hvilke faktorer?*
16. *Satse mer på ledere- ensom jobb og «profesjon»- hva i så fall gjøre ?Hvordan utvikle?*

### ***Emosjoner***

17. *Det som framkommer i intervjuene er at det brukes både formell og uformell støtte til håndtering. Hvilke fora ville være ønskelig å kunne bruke for å håndtere denne typen utfordringer i jobbhverdagen. Eks. (Gitt at man tar et utenifra perspektiv; Hvilket råd ville du gitt til en kollega som opplevde høy grad av emosjonell dissonans eller rollekonflikt for at han/ hun skulle kunne håndtere dette ?*

